

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“ANÁLISIS Y PROPUESTA BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN  
POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL ÁREA DE GESTIÓN  
HUMANA DE LA EMPRESA STRACON GYM S.A., CUSCO, 2016”**

Proyecto de tesis presentado por la Bachiller:  
**DÁVILA TEJADA, MARILYN DANITZA**

Para optar el Título Profesional de:  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AREQUIPA – PERÚ  
2016**

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por todas las oportunidades brindadas, a mis padres por su compañía constante y todos mis maestros ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día agradezco a Dios.

## RESUMEN

La presente investigación realiza el análisis de las competencias actuales del área de gestión humana, de la empresa Stracon GyM en el proyecto Constancia para poder brindar propuestas que ayuden a optimizar el desarrollo de las personas que integran el área y de esta manera ofrecer personal más eficiente al momento de realizar las tareas.

De esta manera podemos decir que se analizaron los procedimientos actuales para las tareas más relevantes en donde se determinó que para puesto se tiene por lo menos 2 tareas críticas que son las que han generado mayores deficiencias en el desarrollo de sus actividades. Además el 50% de los encuestados asegura no haber recibido manuales para poder realizar sus tareas, Para lo cual Se desarrollaron los manuales de procedimiento en total de elaboraron 13 manuales. Con los manuales se determinó que el tiempo de adaptación al puesto podría reducirse de 10 a 7 días. Además se evaluó el desarrollo actual de las competencias para cada puesto, se tomó en cuenta las competencias mencionadas según cada descriptivo de puesto en donde se consideraran 5 competencias emocionales básicas de las cuales se tienen desarrolladas en promedio 3 según cada puesto por lo que se considera que se tienen que desarrollar aquellos temas que aún no están consolidados. Con referencia a las competencias técnicas evaluadas, se identificó que por lo menos 2 de los temas establecidos se manejan con total claridad, sin embargo el principal problema está en la falta de actualización con respecto a cada uno de ellos. Se puede decir que actualmente el desarrollo del área en cuanto a competencias técnicas es de un 82%, por lo tanto la propuesta ayudaría a incrementar este porcentaje. Se identificó que la necesidad de capacitación se encuentra principalmente en las



competencias emocionales, Teniendo en cuenta los niveles propuestos podemos decir que en la actualidad el área se encuentra en un 80% de conocimiento, para ello se elaboró un plan de capacitación, mediante el cual se pretende que las competencias del área mejoren un 30%. Por último Se evaluó el costo – beneficio de la propuesta, en donde se determinó que la inversión de 21770.00 soles según la propuesta establecida significa en promedio solo el 6% del costo total de mano de obra del área. Con respecto al beneficio que económico que se obtendría el cual asciende a 17732.00 soles, que en promedio significarían un ahorro del 5% de los costos totales de mano de obra del área.



## ABSTRACT

This research analyzes the current competencies of the human management area of Stracon GyM in the Constancia project in order to offer proposals that help optimize the development of the people who make up the area and thus offer more efficient staff At the time of the tasks.

In this way we can say that we analyzed the current procedures for the most relevant tasks in which it was determined that for post has at least 2 critical tasks that are the ones that have generated major deficiencies in the development of their activities. In addition, 50% of the respondents said that they had not received manuals to perform their tasks, for which they developed the manuals of procedure in total of produced 13 manuals. With the manuals it was determined that the adaptation time to the post could be reduced from 10 to 7 days. In addition, we evaluated the current development of competencies for each position, we took into account the competencies mentioned according to each job descriptive where they will consider 5 basic emotional competences of which are developed on average 3 according to each position for what is considered That those issues that have not yet been consolidated have to be developed. With reference to the technical competences evaluated, it was identified that at least 2 of the established topics are handled with total clarity, however the main problem is in the lack of update with respect to each one of them. It can be said that currently the development of the area in terms of technical skills is 82%, therefore the proposal would help increase this percentage. It was identified that the need for training is mainly found in the emotional competencies, Taking into account the proposed levels we can say that at present the area is 80% knowledge, for it was developed a training plan, by which It is intended that the competences of the area improve by 30%.

Lastly The cost - benefit of the proposal was evaluated, where it was determined that the investment of 21770.00 soles according to the proposal established means on average only 6% of the total cost of hand Of the area. With respect to the economic benefit that would be obtained which amounts to 17732.00 soles, which on average would mean a saving of 5% of the total labor costs of the area.



## ÍNDICE GENERAL

<b>1. CAPITULO I GENERALIDADES .....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	1
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.1.4. FORMULACIÓN DE INTERROGANTES.....	3
1.1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.1.6. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.1.6.1. RELEVANCIA CIENTÍFICA.....	4
1.1.6.2. RELEVANCIA SOCIAL.....	5
1.1.7. HIPÓTESIS.....	6
1.1.8. VARIABLES E INDICADORES.....	6
1.1.9. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1.10. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1.11. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	7
1.2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	8
1.2.1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN .....	8
1.2.1.1. TÉCNICAS.....	8
1.2.1.2. INSTRUMENTOS .....	8
1.2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN .....	8
1.2.2.1. UBICACIÓN ESPACIAL.....	8
1.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR .....	9
1.2.2.3. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.....	9
1.2.2.4. UBICACIÓN TEMPORAL .....	9
1.2.3. UNIDADES DE ESTUDIO.....	9
1.2.3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	9
1.2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	9



1.2.4.1. ORGANIZACIÓN .....	9
1.2.5. RECURSOS.....	10
1.2.5.1. POTENCIAL HUMANO.....	10
1.2.5.2. RECURSO INSTITUCIONAL.....	10
1.2.5.3. MATERIALES .....	11
1.2.5.4. FINANCIEROS .....	11
<b>2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
2.1.1. ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES:.....	16
2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	17
2.2.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN .....	19
2.3. RECURSOS HUMANOS .....	20
2.4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	21
2.4.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ....	22
2.5. PROCESOS ADMINISTRATIVOS:.....	24
2.5.1. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	25
2.5.1.1. PLANEACIÓN.....	25
2.5.1.2. ORGANIZACIÓN .....	26
2.5.1.3. INTEGRACIÓN.....	27
2.5.1.4. DIRECCIÓN.....	27
2.5.1.5. CONTROL .....	28
2.5.1.6. COORDINACIÓN .....	29
2.6. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	29
2.7. ESTANDARIZACIÓN DE DOCUMENTOS:.....	30
2.7.1. CONDICIONES GENERALES.....	30
2.8. GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS.....	31
<b>3. CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>34</b>
3.1. LA EMPRESA.....	34
3.1.1. Razón Social.....	34
3.1.2. Actividad principal .....	35
3.1.3. Reseña Histórica.....	35
3.1.4. Misión.....	36



3.1.5. Visión .....	36
3.1.6. Valores.....	36
3.1.7. Estructura orgánica.....	37
3.1.7.1. Organigrama general.....	37
3.1.7.2. Organigrama de Constancia .....	39
3.1.8. Proyecto Constancia .....	41
3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	41
3.2.1. Coordinador de gestión humana.....	42
3.2.2. Jefe de Personal .....	43
3.2.3. Analista de reclutamiento y selección .....	44
3.2.4. Relacionista comunitario .....	45
3.2.5. Responsable de Calidad de vida .....	46
3.2.6. Asistente de personal.....	47
3.3. ANÁLISIS DE PROCESOS .....	48
3.3.1. JEFE DE PERSONAL- COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA .....	49
3.3.1.1. VACACIONES .....	49
3.3.1.2. CONTRATACIONES .....	53
3.3.1.3. RENOVACIONES DE CONTRATOS .....	54
3.3.1.4. Procedimiento:.....	56
3.3.1.5. PROMOCIONES DEL PERSONAL EMPLEADO .....	58
3.3.1.6. GESTIÓN DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL .....	61
3.3.2. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	64
3.3.2.1. REQUERIMIENTO DE PERSONAL .....	65
3.3.2.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	68
3.3.3. ASISTENTE DE PERSONAL.....	71
3.3.3.1. PROCESAMIENTO DE PLANILLAS RCC, RCO Y STAFF .....	71
3.3.4. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA.....	76
3.3.4.1. GESTIÓN DE DESCANSO MÉDICOS, ASIGNACIÓN FAMILIAR, LICENCIAS.....	76
3.3.4.2. EVACUACIONES DE PERSONAL – POR TEMAS DE SALUD .....	79
3.3.5. RELACIONISTA COMUNITARIO .....	81
3.3.5.1. GESTIÓN DE COLABORADORES OPERATIVOS – MANO DE OBRA NO CALIFICADA .....	81

3.3.5.2. CAPACITACIONES DIRECTAS E INDIRECTAS AL PERSONAL DE COMUNIDAD.....	83
3.4. ANÁLISIS DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA .....	87
3.4.1. TIEMPO EN LA EMPRESA .....	87
3.4.2. TIEMPO EN EL PUESTO .....	89
3.4.3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	90
3.4.4. CUESTIONARIO.....	91
3.4.5. LIMITANTES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS .....	106
3.5. COMPETENCIAS DESARROLLADAS SEGÚN DESCRIPTIVO DE PUESTO.....	106
3.5.1. COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA .....	107
3.5.2. JEFE DE GESTIÓN HUMANA.....	109
3.5.3. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	110
3.5.4. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA.....	112
3.5.5. RELACIONISTA COMUNITARIO .....	113
3.5.6. ASISTENTE DE PERSONAL.....	115
3.6. CAPACITACIONES RELACIONADAS CON LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES .....	117
3.7. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES TÉCNICAS .....	119
3.7.1. COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA .....	119
3.7.2. JEFE DE GESTIÓN HUMANA.....	119
3.7.3. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	120
3.7.4. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA.....	121
3.7.5. RELACIONISTA COMUNITARIO .....	121
3.7.6. ASISTENTE DE PERSONAL.....	122
3.8. RESUMEN DE COMPETENCIAS EMOCIONALES .....	123
3.9. RESUMEN HABILIDADES TÉCNICAS .....	125
3.10. PRESENTACIÓN DE MATRICES DE COMPETENCIAS .....	127
3.11. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y TÉCNICAS POR CADA PUESTO .....	134
3.11.1. COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA .....	135
3.11.2. JEFE DE GESTIÓN HUMANA.....	136
3.11.3. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	137

3.11.4. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA.....	138
3.11.5. RELACIONISTA COMUNITARIO .....	139
3.11.6. ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA.....	140
3.12. EVALUACIÓN GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS POR CADA PUESTO:.....	141
3.13. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	142
3.13.1. GESTIÓN DEL COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA .....	143
3.13.2. GESTIÓN DEL JEFE DE GESTIÓN HUMANA.....	146
3.13.3. GESTIÓN DEL ANALISTA DE GESTIÓN HUMANA .....	149
3.13.4. GESTIÓN DEL RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA.....	152
3.13.5. GESTIÓN DEL RELACIONISTA COMUNITARIO .....	155
3.13.6. GESTIÓN DEL ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA.....	158
<b>4. CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>161</b>
4.1. PROPUESTAS DE MEJORA .....	161
4.1.1. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO .....	161
4.1.2. COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA-JEFE DE GESTIÓN HUMANA .....	161
4.1.2.1. VACACIONES .....	161
4.1.2.2. CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO .....	164
4.1.2.3. RENOVACIONES DE CONTRATO .....	168
4.1.2.4. PROMOCIONES .....	171
4.1.2.5. DESVINCULACIÓN .....	174
4.1.3. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	176
4.1.3.1. REQUERIMIENTO DE PERSONAL .....	176
4.1.3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	178
4.1.4. ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA.....	181
4.1.4.1. PROCESAMIENTO DE PLANILLAS RCC .....	181
4.1.4.2. PROCESAMIENTO DE PLANILLAS RCO y STAFF .....	183
4.1.5. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA.....	187
4.1.5.1. GESTIÓN DE DESCANSOS MÉDICOS, ASIGNACIÓN FAMILIAR, LICENCIAS. ....	187
4.1.5.2. EVACUACIONES DE PERSONAL-POR TEMAS DE SALUD. ....	190
4.1.6. RELACIONISTA COMUNITARIO .....	193



4.1.6.1. GESTIÓN DE OPERADORES OPERATIVOS .....	193
4.1.6.2. CAPACITACIONES DIRECTAS E INDIRECTA AL PERSONAL DE COMUNIDAD.....	196
4.2. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	199
4.2.1. CAPACITACIONES POR COMPETENCIAS: EMOCIONALES Y TÉCNICAS.....	199
4.2.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	199
4.2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	199
4.2.1.3. METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	200
4.2.2. MÉTODO .....	201
4.2.2.1. Personal que recibirá la capacitación. ....	202
4.2.3. PERSONAL .....	202
4.2.3.1. Personal que recibirá la capacitación .....	203
4.2.4. CONOCIMIENTO.....	203
4.2.4.1. Personal que recibirá la capacitación .....	204
4.2.5. ENTORNO .....	205
4.2.6. MEDICIÓN .....	206
4.2.6.1. Personal que recibirá la capacitación .....	206
4.2.7. CRONOGRAMA .....	208
4.2.8. LA EVALUACIÓN .....	210
4.2.9. COSTO APROXIMADO .....	210
4.3. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA.....	212
4.3.1. Implementación de los Manuales de Procesos.....	212
4.3.2. Implementación del Plan de Capacitación .....	213
4.4. ESTIMACIÓN DE MEJORAS .....	215
4.4.1. MEDICIÓN ESTIMADA DE LAS COMPETENCIAS .....	216
4.4.1.1. Coordinador de gestión humana:.....	217
4.4.1.2. Jefe de gestión humana .....	218
4.4.1.3. Analista de reclutamiento y selección .....	219
4.4.1.4. Responsable de calidad de vida .....	220
4.4.1.5. Relacionista comunitario.....	221
4.4.1.6. Asistente de gestión humana.....	222
4.4.2. POSIBLES INDICADORES DE MEJORA.....	222
4.4.3. BENEFICIOS CUANTITATIVOS.....	227

4.4.4. BENEFICIOS CUALITATIVOS .....	230
4.5. COSTO DE LA PROPUESTA.....	231
4.6. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO.....	231
4.7. EQUIPO DE GESTIÓN.....	232
4.8. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	234
 <b>CONCLUSIONES.....</b>	 <b>237</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>239</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>240</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>242</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1	Variables e Indicadores.....	6
Cuadro N°2	Materiales.....	11
Cuadro N°3	Datos de la empresa .....	34
Cuadro N°4	Vacaciones.....	50
Cuadro N°5	Contrataciones .....	53
Cuadro N°6	Renovaciones de contrato .....	55
Cuadro N°7	Promociones del personal empleado .....	58
Cuadro N°8	Gestión de desvinculación de personal.....	62
Cuadro N°9	Requerimiento de personal .....	65
Cuadro N°10	Reclutamiento y selección.....	68
Cuadro N°11	Procesamiento de planillas RCC, RCO y STAFF.....	71
Cuadro N°12	Gestión de DM, asignación familia y licencias .....	76
Cuadro N°13	Evacuación de personal.....	79
Cuadro N°14	Gestión de colaboradores operativos.....	81
Cuadro N°15	Capacitaciones Directas e indirectas .....	84
Cuadro N° 16	Nivel de habilidades técnicas Coordinador de GH.....	119
Cuadro N° 17	Nivel de habilidades técnicas Jefe de GH.....	120
Cuadro N° 18	Nivel de habilidades técnicas Analista .....	120
Cuadro N° 19	Nivel de habilidades técnicas Responsable Calidad de Vida .....	121
Cuadro N° 20	Nivel de habilidades técnicas Relacionista Comunitario .....	122
Cuadro N° 21	Nivel de habilidades técnicas Relacionista Comunitario .....	122
Cuadro N° 22	Resumen de competencias emocionales-Área GH.....	124
Cuadro N°23	Resumen de habilidades técnicas- Área GH.....	126
Cuadro N° 24	Matriz de competencias emocionales y técnicas .....	128
Cuadro N° 25	Matriz de competencias emocionales y técnicas .....	129
Cuadro N° 26	Matriz de competencias emocionales y técnicas .....	130
Cuadro N° 27	Matriz de competencias emocionales y técnicas .....	131
Cuadro N° 28	Matriz de competencias emocionales y técnicas .....	132
Cuadro N° 29	Matriz de competencias emocionales y técnicas .....	133
Cuadro N° 30	Promedio de evaluación de competencias-Coordinador.....	135
Cuadro N° 31	Promedio de evaluación de competencias-Jefe.....	136
Cuadro N° 32	Promedio de evaluación de competencias-Analista.....	137



Cuadro N° 33	Promedio de evaluación de competencias-Calidad de vida .....	138
Cuadro N° 34	Promedio de evaluación de competencias-Relacionista .....	139
Cuadro N° 35	Promedio de evaluación de competencias-Asistente .....	140
Cuadro N° 36	Evaluación global por puesto .....	141
Cuadro N°37	Resumen de horas y expositores .....	207
Cuadro N°38	Cronograma de capacitación .....	209
Cuadro N° 39	Costo de capacitaciones .....	211
Cuadro N° 40	Cronograma de implementación de manuales .....	212
Cuadro N° 41	Cronograma de implantación de capacitaciones .....	214
Cuadro N° 42	Estimación de mejora - Coordinador .....	217
Cuadro N° 43	Estimación de mejora - Jefe .....	218
Cuadro N° 44	Estimación de mejora - Analista .....	219
Cuadro N° 45	Estimación de mejora – Calidad de Vida .....	220
Cuadro N° 46	Estimación de mejora – Relacionista .....	221
Cuadro N° 47	Estimación de mejora – Asistente de GH .....	222
Cuadro N°48	Medición después de la capacitación en base a indicadores .....	224
Cuadro N°49	Resumen de beneficios cuantitativos y ahorro calculado .....	229
Cuadro N° 50	Costo total de la propuesta .....	231
Cuadro N° 51	Costo-Beneficio de la propuesta .....	232
Cuadro N° 52	Responsables y tareas según propuestas .....	233
Cuadro N° 53	Seguimiento y control de las propuestas .....	235

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1	Proceso de gestión por competencias .....	32
Grafico N°2	Tiempo en la empresa .....	88
Grafico N° 3	Tiempo en el puesto.....	89
Grafico N°4	Nivel de Instrucción.....	90
Grafico N° 5	Personal que recibió capacitación.....	92
Grafico N° 6	Personal que recibió instrucciones sobre sus funciones .....	93
Grafico N° 7	Personal que conoce la visión y misión de la empresa.....	94
Grafico N° 8	Personal que recibió manuales, procedimientos, etc. ....	95
Grafico N° 9	Personal que recibió manuales, procedimientos, etc .....	96
Grafico N° 20	Personal que recibió capacitación relacionada a sus funciones ...	97
Grafico N° 11	Personal que recibió capacitación relacionada al manejo de personal .....	98
Grafico N° 11	Personal que recibió feedback de jefaturas .....	99
Grafico N° 12	Personal que reconoce las competencias del modelo .....	100
Grafico N° 13	Personal que toma decisiones sin autorizaciones.....	101
Grafico N° 14	Personal que considera el sistema de capacitación adecuado ...	102
Grafico N° 15	Personal que considera importante la capacitación .....	103
Grafico N° 16	Personal que considera ha recibido capacitación por iniciativa propia .....	104
Grafico N° 17	Personal que ha sido promovido.....	105
Grafico N° 18	Limitantes principales para el desarrollo de competencias .....	106
Grafico N° 19	Competencias desarrolladas por el coordinador .....	108
Grafico N° 20	Competencias desarrolladas por el jefe .....	110
Grafico N° 21	Competencias desarrolladas por el analista de reclutamiento ....	111
Grafico N° 22	Competencias desarrolladas por el responsable de calidad de vida .....	113
Grafico N° 23	Competencias desarrolladas por el relacionista comunitario .....	114
Grafico N° 24	Competencias desarrolladas por el asistente de personal .....	116
Grafico N° 25	Capacitaciones relacionadas con las competencias emocionales que el personal quisiera recibir .....	118
Grafico N ° 26	Diagrama de Ishikawa Coordinador de gestión humana.....	144
Grafico N°27	Pareto-causas de deficiencias .....	145

Grafico N ° 28	Diagrama de Ishikawa- Jefe de gestión humana .....	147
Grafico N ° 29	Pareto causas de deficiencias- Jefe de gestión humana .....	148
Grafico N ° 30	Diagrama de Ishikawa- Jefe de gestión humana .....	150
Grafico N ° 31	Pareto causas de deficiencias- Analista de reclutamiento y selección .....	151
Grafico N ° 32	Diagrama de Ishikawa- Jefe de gestión humana .....	153
Grafico N ° 33	Pareto causas de deficiencias- responsable de calidad de vida .	154
Grafico N ° 34	Diagrama de Ishikawa- Jefe de gestión humana .....	156
Grafico N ° 35	Pareto causas de deficiencias-Relacionista comunitario .....	157
Grafico N ° 36	Diagrama de Ishikawa- Jefe de gestión humana .....	159
Grafico N ° 37	Pareto causas de deficiencias- Asistente de GH .....	160





## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema N°1	Organigrama de Stracon GyM .....	38
Esquema N°2	Organigrama de Constancia .....	40
Esquema N°3	Resumen actividades Coordinador Gestión Humana .....	43
Esquema N° 4	Resumen actividades Jefe Gestión Humana .....	44
Esquema N° 5	Resumen actividades Analista de reclutamiento y selección ....	45
Esquema N° 6	Resumen Relacionista Comunitario .....	46
Esquema N° 7	Resumen actividades Responsable Calidad de Vida.....	47
Esquema N° 8	Resumen actividades Asistente de personal .....	48
Esquema N° 9	Flujograma Vacaciones .....	52
Esquema N° 10	Flujograma Contratación de personal nuevo .....	54
Esquema N°11	Flujograma Renovación de contratos .....	57
Esquema N°12	Flujograma Promoción de personal .....	60
Esquema N° 13	Flujograma Desvinculación de personal .....	64
Esquema N° 14	Flujograma Requerimiento de personal .....	67
Esquema N° 15	Flujograma Reclutamiento y selección de personal.....	70
Esquema N°16	Flujograma Procesamiento de planillas RCC.....	73
Esquema N°17	Flujograma Procesamiento de planillas RCO y STAFF .....	75
Esquema N°18	Flujograma Registro de DM, licencias, asignación familiar .....	78
Esquema N°19	Flujograma Evacuación de personal.....	80
Esquema N°20	Flujograma Gestión de colaboradores operativos.....	83
Esquema N°21	Flujograma Capacitaciones directas e indirectas.....	86
Esquema N° 22	Flujograma Vacaciones .....	164
Esquema N° 23	Flujograma Contratación de personal nuevo .....	167
Esquema N° 24	Flujograma Renovación de contratos .....	170
Esquema N° 25	Flujograma Promoción de personal empleado.....	173
Esquema N° 26	Flujograma Desvinculación de personal .....	176
Esquema N° 27	Flujograma Requerimiento de personal .....	178
Esquema N° 28	Flujograma Reclutamiento y selección .....	180
Esquema N°29	Flujograma Procesamiento de planillas RCC.....	183
Esquema N°30	Flujograma Procesamiento de planillas RCO y STAFF .....	186
Esquema N° 31	Flujograma Gestión de DM, licencias asignaciones familiares. ....	189

Esquema N°32	Flujograma Evacuación de personal.....	192
Esquema N° 33	Flujograma Gestión de colaboradores operativos.....	195
Esquema N° 34	Flujograma Capacitaciones directas e indirectas.....	198



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el área de gestión humana de la empresa ha venido sufriendo muchos cambios a nivel de organización, jerarquías, dependencias. Trayendo como consecuencias altas rotaciones de personal en los distintos proyectos debido a que no cumplían con las expectativas esperadas tanto a nivel técnico como con el trato al personal. Estos cambios han determinado que es importante ofrecer a los clientes de cada proyecto personal que este realmente capacitado para poder cumplir con las funciones del área, es por ello que se ha hecho necesario evaluar el plan de capacitación, de estandarización de procesos con los que cuenta la empresa.

Para resolver el presente problema se realizó el presente estudio, el cual consta de 4 capítulos. En el primer capítulo se describe el problema a resolver teniendo en cuenta el alcance, las limitaciones y el número de personal que se verá involucrado en la investigación, en el segundo capítulo se colocó el marco teórico con la finalidad de identificar la teoría relacionada al presente estudio, en el tercer capítulo se presenta la estructura actual de empresa y de los puesto a analizar así como los procedimientos, además se consideran los resultados de las encuestas aplicadas, con la finalidad de determinar las necesidades del área en cuanto a procedimientos y capacitaciones, la evaluación de las tareas que se consideraran dentro del estudio, de la evaluación del tercer capítulo se determinan las propuestas de mejora las cuales se encuentran en el capítulo cuatro en donde se estima la nueva medición de las competencias considerando la aplicación de las mejoras y además de considerar el beneficio económico de la misma.



## CAPITULO I GENERALIDADES

### 1.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es factible analizar y proponer un sistema de gestión por competencias para el área de gestión humana dentro la empresa Stracon GyM S.A. que permita la mejora del área?

#### 1.1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

STRACON GyM, STRACON GYM SA nace luego de ocho años de trabajo en consorcio de las empresas STRACON S.A.C y GyM S.A y perteneciente al grupo Graña y Montero. Esta empresa une las fortalezas de STRACON, con experiencia internacional en proveer contratos de servicios de minería y movimiento de tierras masivos, y GyM por su parte es el mayor proveedor de servicios integrados múltiples del Perú en la industria de minería y construcción. Debido a su crecimiento y diversificación, STRACON GyM desea desarrollar y brindar soporte a un adecuado modelo de recursos humanos que maximicen su eficiencia, buscando incrementar su competitividad y maximizar los beneficios reduciendo gastos innecesarios.

#### 1.1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el presente, el ambiente financiero dentro del cual las empresas deben operar las obliga a enfrentar retos nuevos y diferentes para sus sistemas de control administrativo. Durante la última década del siglo XX los sistemas tradicionales de control gerencial que habían funcionado tan bien a lo largo de casi un siglo se vieron bajo una creciente avalancha de críticas.

Idealmente, el modelo financiero utilizado actualmente debería expandirse para incluir la valuación de los activos intangibles e intelectuales de la empresa como empleados altamente motivados, productos y servicios de alta calidad, procesos internos predecibles o

consumidores satisfechos. El hecho que apoya tal necesidad es que según estudios recientes, los activos tangibles de las empresas representan actualmente tan sólo alrededor del 25% del valor de mercado. La figura anterior lo muestra claramente (Kaplan, 2004).

En la actualidad las empresas deben considerar al recurso humano como una parte fundamental, puesto que constituye el único elemento vivo que puede lograr efectividad, por esta razón los esfuerzos deben estar enfocados principalmente en mejorar la gestión de este recurso y luego complementar el manejo financiero, comercial, tecnológico y productivo esto permitirá observar resultados evidentemente favorables.

El enfoque por competencias pretende que el personal sea quien impulse y se beneficie del cambio, mediante el reconocimiento a las habilidades, cualidades, actitudes y conocimientos que aplican en su trabajo para alcanzar un desempeño superior.

Es por ello, que para STRACON GyM es una prioridad urgente, ser eficientes y estandarizar las tareas a realizar en cada una de sus sedes, ya que mantiene operaciones en el Perú, en los departamentos de Cajamarca, La Libertad, Pasco, Junín, Arequipa y Cusco, y en Panamá en el distrito de Penonomé, asegurando así que éstas tareas sean simples, estandarizadas y que puedan repetirse. Esto permitirá medir claramente el desempeño de las actividades clave y el cumplimiento de objetivos en el área de recursos humanos, desarrollando documentos simplificados y estandarizados que se alineen con el Plan de Negocios y la manera en la que los directivos de STRACON GyM desean trabajar. Todo esto motiva a que se lleve a cabo una investigación, que analice y diseñe un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias para la empresa STRACON GyM.

#### **1.1.4. FORMULACIÓN DE INTERROGANTES**

- ¿Se tienen procedimientos actuales en base a las tareas más relevantes o recurrentes dentro del área para cada puesto?
- ¿Por qué diseñar y documentar procedimientos para cada una de las tareas que realiza el área de gestión humana, que tareas se deben considerar?
- ¿Se deben evaluar el desarrollo actual de las competencias emocionales y técnicas que se especifican en el descriptivo de puesto de cada uno de los puestos del área de gestión humana?
- ¿Cuál es la finalidad de determinar las necesidades de capacitación para cada puesto en base a la evaluación de las competencias, se puede desarrollar un plan de capacitación que mejore las competencias?
- ¿Cuáles son las propuestas que permitan optimizar el desarrollo de las funciones dentro del área de gestión humana?
- ¿Cuál es el Costo- Beneficio la implementación de estas propuestas?

#### **1.1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis y propuesta basado en un sistema de gestión por competencias para la mejora del área de gestión humana de la empresa Stracon GyM S.A.

##### **1.1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los procedimientos actuales en base a las tareas más relevantes o recurrentes dentro del área para cada puesto.



- Diseñar y documentar procedimientos para cada una de las tareas que realiza el área de gestión humana, tomando en cuenta las más críticas.
- Evaluar el desarrollo actual de las competencias emocionales y técnicas que se especifican en el descriptivo de puesto de cada uno de los puestos del área de gestión humana.
- Determinar las necesidades de capacitación para cada puesto en base a la evaluación de las competencias, para desarrollar un plan de capacitación que mejore las competencias.
- Sugerir propuestas que permitan optimizar el desarrollo de las funciones dentro del área de gestión humana.
- Evaluar a través de un análisis Costo- Beneficio la implementación de estas propuestas.

#### 1.1.6. **JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por:

##### 1.1.6.1. **RELEVANCIA CIENTÍFICA**

Un sistema integral de recursos humanos hoy en día ayuda en gran medida a las empresas a llevar un mejor control de todos los elementos que tiene que ver con el seguimiento y desarrollo de los mismos.

Es por ello que el presente trabajo investigativo pretende proponer un Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, mediante la identificación de competencias, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y remuneraciones, para optimizar el desempeño del personal y alcanzar los objetivos de manera efectiva de la empresa STRACON GyM en Cusco.

Hoy la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo. En este sentido se puede observar la importancia de tomar los conocimientos, que deben ser actualizados en el tiempo, como una herramienta que nos permita mejorar la gestión del Recurso Humano.

El modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: las competencias. Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Es por ello que científicamente la presente investigación se justifica.

#### **1.1.6.2. RELEVANCIA SOCIAL**

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa, por lo que la Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus

trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un mayor desarrollo personal.

Por ello, al proponerse una gestión de recursos humanos basada en la competencia de los trabajadores, mejorará la condición laboral para los trabajadores de la empresa y para sus familias, justificándose plenamente la presente investigación.

Además la investigación es viable porque se cuentan con los recursos técnicos, de tiempo y económicos para llevar adelante la presente investigación.

#### 1.1.7. HIPÓTESIS

Dado que, al realizar un análisis y propuesta basado en un sistema de gestión por competencias; Es posible que, se logre la mejora del área de gestión humana de la empresa Stracon GyM S.A.

#### 1.1.8. VARIABLES E INDICADORES

**Cuadro N°1 Variables e Indicadores**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
V. Independiente <b>Análisis y propuesta basado en un sistema de gestión por competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las competencias técnicas y emocionales</li> <li>• Procedimientos para las tareas que realiza cada puesto dentro del área.</li> <li>• Gestión actual de cada puesto dentro del área.</li> <li>• Nivel de conocimiento para cada puesto</li> </ul>
V. Dependiente <b>Mejora del Área de Gestión Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado.</li> <li>• Reducción de costos</li> <li>• Reducción de reproceso.</li> <li>• Nivel de conocimiento de cada puesto.</li> <li>• Personal con mayor número de capacitaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia



#### **1.1.9. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizará en la empresa STRACON GyM exactamente dentro del proyecto Constancia aplicada al área de gestión humana, por lo tanto será una investigación no experimental.

#### **1.1.10. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel es descriptivo ya que se busca explicar la situación actual de cada puesto dentro del área con respecto a los procedimientos y nivel de conocimiento, explicativo puesto que busca responder las causas de las deficiencias en la gestión dentro del área y no experimental ya que solo determina la situación actual y propone mejoras que se pueden o no aplicar.

#### **1.1.11. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El estudio solo tendrá como alcance el área los recursos humanos de la empresa STRACON GyM, en los cuales se implementará la gestión por competencias.

Son limitaciones, el acceso a información confidencial y privada de la empresa, así como la prohibición a tomar fotos o filmar videos dentro de los ambientes de la organización.

La disponibilidad de los gerentes de recursos humanos de la empresa para colaborar con la presente investigación por motivos distancia, tiempo e información.

## **1.2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

### **1.2.1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN**

#### **1.2.1.1. TÉCNICAS**

Se utilizarán las siguientes técnicas:

- Encuestas
- Focus Group
- Observación participativa
- Entrevistas

#### **1.2.1.2. INSTRUMENTOS**

Para evaluar la gestión de los recursos humanos en el proyecto Constancia correspondiente a la empresa Stracon GyM se utilizarán instrumentos como:

- Elaboración de matrices de competencias
- Evaluación de competencias en base a los resultados de las encuestas.
- Diagrama Causa-Efecto, para determinar los principales problemas.
- Diagramas de Pareto con la finalidad de identificar los problemas que tienen mayor recurrencia.

### **1.2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN**

#### **1.2.2.1. UBICACIÓN ESPACIAL**

Precisión del lugar

- Ámbito General: departamento de Cusco
- Ámbito específico: Provincia de Chumbivilcas

#### **1.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR**

Ámbito institucional de la empresa industrial STRACON GyM

#### **1.2.2.3. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

Provincia de Chumbivilcas – Velille, Cusco, Perú.

#### **1.2.2.4. UBICACIÓN TEMPORAL**

El estudio se realizará durante los meses de diciembre del 2015 a mayo del año 2016.

### **1.2.3. UNIDADES DE ESTUDIO**

#### **1.2.3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para este caso la población y la muestra son la misma, ya que se tomarán en cuenta los puestos del área de gestión humana, los cuales son 06:

- Coordinador de gestión humana
- Jefe de gestión humana
- Analista de reclutamiento y selección
- Responsable de calidad de vida
- Relacionista comunitario
- Asistente de gestión humana.

Para cada caso se analizará al responsable de cada puesto.

### **1.2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **1.2.4.1. ORGANIZACIÓN**

- Solicitar la autorización para el acceso a las unidades de estudio para realizar la investigación, que será solicitada a la gerencia de la empresa STRACON GyM.



- Al tener la autorización se procederá a la identificación de la documentación del área requerida por la investigación.
- Luego se procederá a la aplicación de los instrumentos de acuerdo al propósito del estudio.
- Con los resultados obtenidos se procederá a la elaboración del diagnóstico y propuesta de mejora.

#### **1.2.5. RECURSOS**

##### **1.2.5.1. POTENCIAL HUMANO**

Representado por el investigador, para la elaboración del proyecto y diagnóstico de la empresa.

- Asesor científico.
- Asesor metodológico.

##### **1.2.5.2. RECURSO INSTITUCIONAL**

- La infraestructura de la empresa STRACON GyM
- La Universidad Católica Santa María.
- Biblioteca de la U.C.S.M. y página web de cybertesis.

### 1.2.5.3. MATERIALES

**Cuadro N°2 Materiales**

ITEM	Subtotal
<b>BIENES</b>	
Cámara fotográfica	1
Material de escritorio: Lapicero (3), tableros (3), lápiz (3), borrador (1)	S/20.00
Formato de Fichas de observación y cuestionario (impresión)	s/ 1.00
CD	s/1.00
DVD	s/1.00
Hojas boom	s/3.00
Hojas cuadriculadas	S/1.00
Subtotal	<b>S/25.50</b>
<b>SERVICIOS</b>	
Impresiones	S/2.00
Fotocopiado	S/25.00
Internet	S/30.00
Pasajes	S/20.00
Impresión del trabajo	S/20.00
Empastado	S/15.00
Quema de cd	S/2.00
Subtotal	<b>S/114.00</b>
<b>Total General</b>	<b>S/140.50</b>

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.5.4. FINANCIEROS

La investigación será solventada con recursos proporcionados por la investigadora en su totalidad.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

LLOPART PÉREZ, Xavier de la Universidad de Barcelona en el año 2007 elaboró la investigación titulada “Gestión de los recursos humanos en base a competencias. Análisis de competencias en empresas de auditoría”, esta tesis doctoral tiene su origen en la actividad docente que el autor ha venido desarrollando en los últimos diez años, dentro del área de conocimiento de Economía Financiera y Contabilidad, impartiendo asignaturas relacionadas con la organización, la administración y la planificación de empresas en diferentes cursos. Esto nos ha permitido profundizar en múltiples aspectos relacionados con esta materia, procurando introducir las novedades técnicas que han ido surgiendo en los últimos tiempos, lo que ha venido facilitado por la reforma de los planes de estudios y la incorporación de nuevas asignaturas centradas en la gestión de los recursos humanos en la empresa. Paralelamente, movido por un afán personal y de formación permanente, el autor inició los cursos de Doctorado, en los que se desarrollaba una materia ubicada en el campo de los recursos humanos en la empresa y que le permitió avanzar en nuestro conocimiento de la materia. Esto se sumó al hecho que al autor siempre le ha apasionado trabajar con y para las personas, y mediante este trabajo de investigación quiere realizar su particular aportación a un tema tan interesante y que puede ser de utilidad en el futuro. A la hora de escoger un campo concreto de análisis, el autor ha recurrido a su experiencia en la actividad profesional que ha desarrollado desde su incorporación al mundo laboral, y que siempre ha estado vinculada a despachos profesionales de consultoría y auditoría de cuentas. En cuanto a la estructura de la presente Tesis Doctoral, consta de ocho capítulos, agrupados en tres partes. La primera parte incluye dos capítulos.

CRUZ LASCANO, Mary en la Universidad Rey Juan Carlos, el año 2013 desarrolló el trabajo “Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y



oportunidades”. La gestión por competencias de los recursos humanos en el sector turístico en una economía emergente se constituye en un factor de diferenciación, que incide en el incremento de la productividad de las empresas y con ello, en el desarrollo local sostenible. Por ello se analizarán en primer lugar, los recursos humanos, su valor económico y la relación con el turismo; en segundo lugar, la educación reglada y no reglada relacionada con la cualificación del sector, la oferta educativa, para llegar al análisis de la demanda, con el estudio del estado de la gestión por competencias en el tejido empresarial. Además del marco teórico, para la contrastación empírica de las hipótesis se empleará una pluralidad metodológica, contando con técnicas tanto cualitativas (entrevistas, estudio de caso, etc.), como cuantitativas, fundamentalmente explotación de fuentes secundarias y encuesta, la misma que se ha analizado a través de estadística univariante, bivalente, y de correlación. Los resultados han corroborado que si bien existe un avance de la gestión de los recursos humanos basada en competencias en la legislación, tiene un alcance limitado en el destino objeto de estudio (Ecuador Interior - Ambato-), su influencia es significativa en la generación de formación (15,5% de trabajadores con formación en turismo), motivación (60% de satisfacción) e impacto en la productividad del sector, y el desarrollo socioeconómico local. Es decir, que se constituye en una oportunidad estratégica, en la medida en que la racionalidad empresarial precisa en países en fase de industrialización, no desatienda la flexibilidad organizativa y productiva que requiere un entorno global.

ALFARO JIMÉNEZ, Soledad; en el año 2011 en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Escuela de Postgrado, investigó sobre “Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú”. El objetivo general fue determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010. Su Hipótesis fue Las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en los profesionales de las bibliotecas

universitarias del Perú en el 2010. La conclusión fue: Diversas disciplinas han investigado el tema de competencias, dada su importancia en el actual mundo globalizado y competitivo en el que se desenvuelven. La Bibliotecología y Ciencias de la Información se encuentra inmersa en esta realidad y la presente investigación es un aporte significativo, ya que hasta el momento no se ha realizado un estudio sobre competencias profesionales en Bibliotecología en el Perú. Un estudio de competencias profesionales permite al profesional tener un marco sobre los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios poseer para el desempeño profesional; a los centros de estudio les brinda la posibilidad de analizar si las competencias que imparten a sus estudiantes se ajustan a los requerimientos del mercado laboral actual; y a los centros laborales, les permite conocer qué competencias relevantes no está aplicando su personal, como es el área de investigación. La contrastación de la hipótesis 1, a través de la prueba estadística T-Student, indica que existe una diferencia significativa entre las competencias que se aplican en el ejercicio profesional y las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010.

PONCE ESPEZUA, Pavel Víctor; en el año 2012 investigó en la UCSM de Arequipa, sobre el “Diseño e implementación de un sistema de gestión por competencias para el área de logística de una empresa constructora”, En el capítulo primero, el objetivo primordial ha sido el poder conocer cómo se lleva a cabo actualmente la gestión del recurso humano, luego de tomar conocimiento de ello podemos concluir que es llevada a cabo de manera empírica, razón por la cual considero importante comprender el diseño e implementación de un sistema de gestión por competencias de dicha empresa. Así es que, en el segundo capítulo se hace referencia a las pautas dictadas por los especialistas en el tema en cuanto al proceso a seguir para el diseño e implementación de un sistema de gestión por competencias, pudiendo haberse identificado el proceso siguiente: Definir visión y misión. Definición por competencias por la máxima dirección de la compañía. El capítulo cuarto, constituye el aporte fundamental del presente trabajo de investigación, en el se presenta el diseño de un sistema de gestión por competencias para la

compañía, empezando por la identificación de las competencias y el perfil necesario para cada uno de los cargos existentes dentro del área de logística. Proponemos también dentro del mismo el diseño de un programa de capacitación que contribuya a cubrir las brechas existentes entre las competencias del trabajador y el perfil requerido para el desempeño eficiente de sus funciones.

FAJARDO PORTUGAL, Evelyne Christie; en el año 2013 investigó en la UCSM de Arequipa, sobre el “Análisis y evaluación de la gestión por competencias de recursos humanos y mejora en el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), Arequipa 2013”, El presente trabajo de investigación pretende dar a conocer cómo influye la gestión por competencias de recursos humanos en la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real) de Arequipa, generando además una propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa. Para ello se extrajo una muestra representativa de 77 trabajadores de los 269 que laboran en la actualidad en la empresa. Se aplicó los instrumentos elaborados para la investigación para medir el nivel de aplicación del modelo de gestión por competencias y el desempeño de los trabajadores, para a su vez relacionar ambas variables para medir su grado de asociación. Y como resultado se encontró que si existe una influencia entre ambas variables, comprobándose la relación existente estadísticamente, obteniéndose un valor de chi cuadrado superior al de tablas.

En cuanto a la gestión por competencias de recursos humanos en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), esta gestión obtuvo un nivel de regular con un 58.4% y mala con un 36.4%. En lo referente al desempeño de los trabajadores, se obtuvo un nivel promedio de bueno con un 64.9% y regular con un 35.1%. Al existir un déficit de capacitación del personal medio y de los trabajadores obreros se sugirió una propuesta basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa



para la empresa, adaptándose los instrumentos y planes para la realidad de la empresa San Miguel del Sur SAC.

### **2.1.1. ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES:**

Cada uno de los antecedentes investigativos revisados, demostró la importancia y relevancia de la gestión por competencias en las diversas empresas donde se implementaron estos modelos de gestión.

Sin embargo, se observó también en la mayoría de investigaciones que sirven de antecedentes a la presente tesis, que si bien la gestión de recursos humanos por competencias es necesaria para una adecuada y moderna gestión de cualquier empresa en la actualidad, está obliga a que el personal y los procesos de la empresa se adecúen al cambio, por lo que debe ser tomado como un proceso que debe desarrollarse con el pasar del tiempo y en forma cíclica y retroalimentada.

Queda claro, que la implementación de una gestión de recursos humanos por competencias en una industria permitirá una mejora en cuanto a la administración de los recursos humanos lo que mejorará la rentabilidad de las empresas al brindar al colaborador una moderna gestión adecuada a su formación profesional.

Como se observa en la tesis de Cruz, la gestión por competencias de los recursos humanos en cualquier sector y en una economía emergente se constituye en un factor de diferenciación, que incide en el incremento de la productividad de las empresas y con ello, en el desarrollo local sostenible. Esta misma ventaja competitiva puede ser aplicada por la empresa STRACON GyM, por lo que los antecedentes son útiles a investigadora sobre todo para la propuesta de una gestión integral de recursos humanos basada en competencias.

## 2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es una plataforma que permite unificar los sistemas de gestión de una empresa que anteriormente se trabajaban en forma independiente con el fin de reducir costos y maximizar resultados. Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) cubre todos los aspectos de la organización, desde el Aseguramiento de la Calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente, pasando por el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de prevención de la contaminación y el control de los riesgos de salud y seguridad ocupacional, logrando con ello ser Socialmente Responsable.

Actualmente se considera que una organización se gestiona con Sistemas Integrados cuando cumple los requisitos de las Normas: ISO 9001: 2008, OHSAS 18001: 2007, ISO 14001: 2004 e ISO 26000 y tiene implementados estos sistemas.

Un SIG logra su objetivo al agrupar una base documental única que anteriormente estaba compuesta por una serie de manuales, procedimientos, instrucciones, documentos, y personal exclusivo para cada proceso en un solo módulo que va a auditar y supervisar todo el proceso reportando directamente a la Gerencia de la organización.

Integrar los sistemas de gestión es, en otras palabras, una nueva forma de enfocar las actividades de una empresa para controlar integralmente y de forma eficaz las diferentes variables que son de claves para esta, colocando como objetivo máximo el logro de una política integrada de gestión asegurando así la competitividad y que se permita responder a las exigencias de los mercados internacionales y locales.

Un SIG logra su objetivo al agrupar una base documental única que anteriormente estaba compuesta por una serie de manuales, procedimientos, instrucciones, documentos, y personal exclusivo para cada proceso en un solo módulo que va a auditar y supervisar todo el proceso reportando directamente a la Gerencia de la organización. Integrar los sistemas de gestión es, en otras palabras, una nueva forma de enfocar las actividades de una empresa para

controlar integralmente y de forma eficaz las diferentes variables que son de claves para esta, colocando como objetivo máximo el logro de una política integrada de gestión asegurando así la competitividad y que se permita responder a las exigencias de los mercados internacionales y locales.

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) necesariamente va a requerir:

- La existencia de un único manual de gestión en la empresa.
- La implementación simultánea de cada uno de los sistemas con el objetivo de minimizar el periodo de implantación total del SIG en comparación con el tiempo que tomaría implementar los sistemas por separado.
- La distribución de los esfuerzos para que el diseño e implementación del sistema sea rápido.
- Supervisión y cuidado absoluto por parte del equipo responsable de la implantación del sistema, pero que a su vez involucre a todos los miembros de la organización.
- El designar un responsable único para los tres sistemas y que cumpla las funciones de dirección técnica y corporativa diferenciada.
- Incorporar los sistemas de gestión completamente a las actividades operativas de la organización, entendiendo los requerimientos de calidad, medio ambiente y seguridad como una parte más de la gestión general de la empresa.
- Objetivos, metas y políticas coherentes en el tiempo.
- La Dirección de la empresa deba ejercer un fuerte liderazgo y compromiso de manera que su equipo de colaboradores se enfoquen en implementar el SIG en forma eficiente.

Un SIG implica heredar los elementos valiosos ya incorporados a distintos sistemas parciales, pero aplicándolos ahora de una manera más flexible y abierta. También significa que los esfuerzos de la Gestión de la Calidad deberán orientarse en el futuro hacia la erradicación de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión de modo que



puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización, internos y externos a ella.<sup>1</sup>

### **2.2.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Los objetivos del Sistema Integrado de Gestión (SIG) se enfocan en:

- Cumplir con las metas relacionadas con: determinación y trámite de pago de obligaciones pensionales y de aumento en el cumplimiento del pago de obligaciones del sistema de la protección social.
- Implementar un modelo operacional orientado a la excelencia, a partir de procesos, integrados, efectivos, controlables en línea y blindados contra la corrupción.
- Disminuir la severidad de los riesgos, mediante la implementación de controles efectivos y sólidos asociados a los procesos.
- Lograr la gobernabilidad de los procesos de La Unidad de Pensiones y Parafiscales que son desarrollados por terceros.
- Asegurar la disponibilidad y el uso racional de los recursos, para garantizar la continuidad de la operación y el aporte a la protección del medio ambiente y al desarrollo sostenible.
- Fortalecer la competencia, compromiso y bienestar de los funcionarios y contratistas, generando un buen ambiente de trabajo.
- Asegurar la implementación, cumplimiento y resultados esperados de los planes y oportunidades de mejora.<sup>2</sup>
- Asegurar la protección de los activos de información a través del establecimiento e implementación de políticas de seguridad.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Asignar recursos para el desempeño del sistema.
- Contar con equipo humano competente
- Cumplir los requisitos legales
- Promover la mejora continua de los procesos.

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ, Alfonso. Sistemas integrados de gestión. Centro para la calidad de Asturias. España. 172 p.

<sup>2</sup> GAINZA, Eusebio. "integración de sistemas de gestión de calidad-medio ambiente y seguridad (INSIGE)". [www.gestec.disaic.cu](http://www.gestec.disaic.cu). Consulta 2008.2 p

- Controlar sus aspectos ambientales significativo<sup>3</sup>

### 2.3. **RECURSOS HUMANOS**

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

Es por esto que, en la mayoría de las empresas se realizan exhaustivos análisis y evaluaciones a los candidatos que desean ocupar un puesto de trabajo en la empresa convocante. Incluso, existen áreas dentro de la empresa destinadas a la gestión de los recursos humanos y profesionales especializados en esta disciplina, que abarca desde conocimiento legal de contrataciones hasta principios de psicología y desempeño actitudinal.

En síntesis, podemos decir que estas áreas se encargan de elegir al recurso humano más apropiado para la empresa, de acuerdo no sólo con sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido, si no también evaluando otras condiciones y actitudes personales que impacten –o puedan impactar- de manera positiva en la organización.

Quienes están a cargo de gestionar el área de recursos humanos, en contacto permanente con las personas que trabajan en la organización, deben ser capaces de vincular las inquietudes de los trabajadores y los intereses de la empresa a fin de lograr un beneficio y equilibrio laboral hacia ambas partes.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Coello León, Yanisley. Diseño del Sistema de Gestión Integrado Calidad-Medio Ambiente-Seguridad y Salud en el Trabajo, 2006

<sup>4</sup> MÍNGUEZ VELA, Andrés; (2005) Dirección práctica de recursos humanos, Segunda edición, Esic editorial, Madrid

## 2.4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.<sup>5</sup>

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

---

<sup>5</sup> STONER J., WANKEL C. Administración. Prentice-Hall. México, 1990



Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

La gestión de recursos humanos posee diversas vertientes desde las cuales se puede realizar un estudio de las personas que trabajan en la empresa ya sea de ellas como conjunto de personas y como individuos personales.

La gestión de los recursos humanos en una empresa diremos que es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

La gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa. Es imposible referirnos a la gestión de recursos humanos sin hacer referencia al derecho laboral y la administración científica entre algunas otras disciplinas.<sup>6</sup>

#### **2.4.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

Los objetivos que intenta cumplir la gestión de recursos humanos derivan de las metas impuestas en la respectiva empresa.

La gestión de recursos humanos posee un departamento denominado “departamento de personal” cuyo objetivo es desarrollar y administrar diferentes políticas y programas para de esta manera poder brindarle a la estructura administrativa empleados capaces, que se sientan

---

<sup>6</sup> ARRIOLA FLORES, Héctor Hugo; (2012) Las competencias en la administración de recursos humanos, EAE, España

satisfechos en su trabajo como también, que sientan una adecuada seguridad en el mismo, y a su vez, proporcionando un asesoramiento sobre todos estos factores.

Por otra parte, la función que cumple la gestión de recursos humanos es esencialmente la de brindar un servicio, o varios, cuyas funciones van a variar en dependencia de la clase de organización a la que la gestión de recursos humanos pertenezca. Entre todas estas funciones podemos destacar el asesoramiento de los ejecutivos que poseen un nivel más alto con respecto a la elaboración de una política de administración de personal; asistir a las jerarquías empresariales de la línea de administración en cuanto al sistema de personal.

Proponer los proyectos, ya sean instructivos o manuales, requeridos para así poder regir las diferentes relaciones de trabajo que se dan en la empresa, administrar los sistemas de calificación de remuneración, puestos y grupos efectivos en el trabajo, a través de los diferentes índices de trabajo, como por ejemplo, la eficiencia productiva, el ausentismo, los accidentes, la movilidad interna, los agravios y las quejas; realizar la evaluación de los pactos colectivos junto con las relaciones de trabajo que se encuentran reguladas por el código del trabajador.

En conclusión podemos decir que la gestión de recursos humanos que disponen las organizaciones debe ser correctamente llevada a cabo para que se esta manera puedan desarrollarse las oportunidades de progreso y que a su vez, los empleados, puedan desarrollar al máximo su capacidad intelectual para de esta forma poder lograr un mejor desempeño en su actividad.

Por último podemos agregar que la gestión de recursos humanos en una empresa es también un proceso cuya función es definir el contenido del cargo a ocupar, como así también, las tareas y funciones por las cuales el empleado deberá hacerse responsable. De

esta forma la determinación de los requisitos del cargo, sean estos físicos, técnico o intelectuales, es fundamental. La aplicación de este análisis o evaluación, se lleva a cabo mediante diferentes entrevistas, cuestionarios, la observación directa del sujeto a emplear o bien, una combinación de todos estos métodos.<sup>7</sup>

## 2.5. **PROCESOS ADMINISTRATIVOS:**

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, con los que cuenta la empresa.

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto se tiene que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, entre otros.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> MÍNGUEZ VELA, Andrés; (2005) Dirección práctica de recursos humanos, Segunda edición, Esic editorial, Madrid

<sup>8</sup> OSORIO Y ESPINOSA (2005) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42.



## 2.5.1. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.5.1.1. PLANEACIÓN

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

Planes estratégicos y operativos:

Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos.

Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados

los planes generales se denominan planes operativos.

Planeación elementos:

Propósitos – Investigación- Estrategias - Políticas

Procedimientos – Programas – Presupuestos - Cursos de acción

### **2.5.1.2. ORGANIZACIÓN**

Son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa.

La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Agrupar y ordenar las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.<sup>9</sup>

#### **2.5.1.3. INTEGRACIÓN**

Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.

#### **2.5.1.4. DIRECCIÓN**

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes,

<sup>9</sup> DE FARIA, Mello, (2001) Desarrollo organizacional, enfoque integral, Editorial Limusa S.A. México.



obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Órdenes:

Consiste en el ejercicio de la autoridad, pro el que un superior transmite a un inferior, subordinado al, la iniciación de que una situación particular y concreta debe ser modificada. Lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta.

#### **2.5.1.5. CONTROL**

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras

más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

#### 2.5.1.6. COORDINACIÓN

Garantizar la disponibilidad del personal, a todos los procesos de la empresa bajo los criterios de la organización y racionalidad definidos que contribuyan a la productividad organizacional.

Garantizar la gestión efectiva del presupuesto aprobado para el proceso de diseño de la organización efectiva con el fin de ejecutarlo según los lineamientos económicos de la empresa.

Consolidar y actualizar permanentemente los guiones organizacionales para dar cumplimiento al alineamiento organizacional desarrollando mayor rentabilidad y mejores prácticas de negocio.

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.

Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica<sup>10</sup>

### 2.6. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El SIGA (Sistema Integrado de Gestión Administrativa) es un sistema informático que simplifica los procesos administrativos siguiendo las normas establecidas por los Órganos Rectores de los Sistemas Administrativos del Estado.

<sup>10</sup> STONER J., WANKEL C. *Administración*. Prentice-Hall. México, 1990

El SIGA es una aplicación en la cual se ve plasmada toda la normatividad relacionada a las contrataciones y adquisiciones del estado, en cada una de las interfaces y opciones que tiene este sistema se puede apreciar todo el proceso logístico que va desde la generación de los pedidos, el proceso de selección y posteriormente se generan ya sean los contratos, las órdenes de compra o de servicio.

El SIGA ofrece los siguientes beneficios a las unidades ejecutoras:

- Permite una mejora en la calidad de ejecución
- Simplifica los procesos
- Aumenta la productividad
- Permite que toda la información este sistematizada
- Cumple con los Entes Rectores
- Mayor transparencia en los procesos de selección

## 2.7. **ESTANDARIZACIÓN DE DOCUMENTOS:**

Consiste en estandarizar estructuralmente la documentación y garantizar el control sistemático de las modificaciones, revisiones, aprobaciones; además del retiro y circulación de documentos, y del control y compilación de registros del sistema de gestión de calidad.

Aplica a todos los documentos del sistema de Gestión de calidad, en cada uno de los procesos.

### 2.7.1. **CONDICIONES GENERALES**

- Cada líder de Proceso es responsable de que la documentación de su proceso permanezca actualizada
- El líder de gestión de Proceso de calidad, es el responsable de mantener los documentos del sistema de Gestión actualizados en la lista maestra, de acuerdo con los cambios introducidos por cada responsable del proceso y mantener los registros del último cambio realizado a cualquier documento
- Se debe normalizar los aspectos vitales del área, ya sean aquellos procesos de alta incidencia en la calidad del servicio, o aquellos que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia



- La redacción y/o revisión de un documento debe ser clara, precisa y coherente, dando la mayor participación al personal que pueda aportar la información.
- Los documentos se establecen para su estricto cumplimiento, por lo tanto, debe ser de fácil acceso para el personal involucrado con el mismo, para efectos de aplicación permanente<sup>11</sup>

## 2.8. **GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS**

El término competencia en el idioma español tiene diferentes acepciones, producto que la misma palabra se origina en verbos diferentes: competir y competir o ser competente.

Haciendo una pequeña referencia etimológica se puede señalar que "Competencia" deriva de la palabra latina *competere*. En español existen dos verbos, "competere" y "competir" que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *competere*. Para Corominas<sup>11</sup>. Competencia es una palabra tomada del latín *competere* "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir", "ser adecuado, pertenecer", que a su vez deriva de *petere*. "dirigirse a. pedir" y tiene el mismo origen que *competere*, "pertenecer, incumbir". Estos significados se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de competir las palabras competente "adecuado, apto" y competencia, desde fines del siglo XVI.

Pasando lo anterior a un lenguaje cotidiano, podríamos decir que la palabra competencia tiene que ver con competir cuando decimos que la empresa XX es nuestra "competencia" porque vende productos o servicios similares a los nuestros. En cambio, cuando decimos que el médico que nos atiende es "competente", nos estamos refiriendo a sus competencias profesionales. En este último caso, "las competencias" de las cuales se ocupa la Gestión por competencias.

---

<sup>11</sup> Fernández Hatre, Alfonso. Sistemas integrados de gestión. Centro para la calidad de Asturias. España. 172 p.

Estos párrafos iniciales podrán parecerles muy simples a un lector especialista, sin embargo, aún en el presente, personas que saben del tema y alas cuales les expliqué las diferencias de los términos, los siguen confundiendo.

Para ello sólo hay que recordar que:

- \* Dirección estratégica de Recursos Humanos por Competencias es un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Donde la definición del término competencias es:

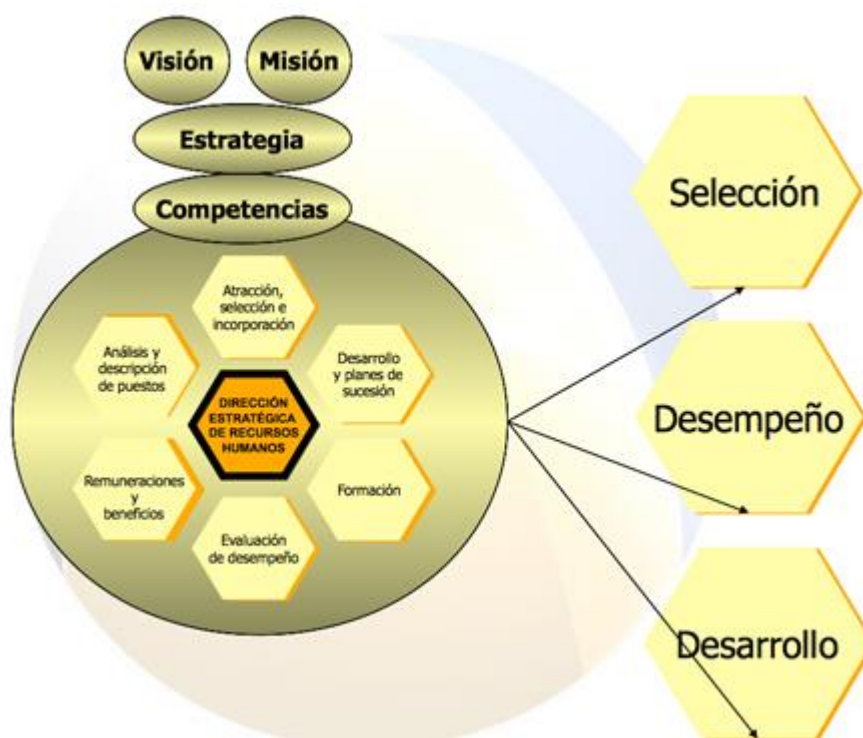
- \* Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. ¿Cómo lograr que realmente un modelo de competencias logre "alinear a las personas con la estrategia" de modo que nos permita "ser competitivos"?

Parece sencillo pero no lo es. La mayoría de los modelos no responden a este principio básico, se pierde el objetivo central al diseñarse procedimientos burocráticos que no son ni de utilidad para la dirección ni de aplicación práctica para el cliente interno, verdadero usuario del sistema. Pero esto no es todo, hay algo más. Muchos modelos no responden a la estrategia organizacional. Por lo tanto, las competencias no son las necesarias para alcanzar la estrategia y la Visión, por lo cual, no sólo no serán competitivos, tampoco se logrará el propósito de alinear a las personas en pos de los objetivos organizacionales.<sup>12</sup>

### **Grafico N° 1 Proceso de gestión por competencias**

<sup>12</sup> ALLES, Martha A.; (2005) .Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.



**Fuente:** ALLES, Martha A.; (2005) .Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias

Como se desprende del gráfico precedente, se debe partir de la Misión y Visión. Si éstas ya estuviesen definidas, habrá que asegurarse que están actualizadas o en su defecto, hacerlo en este momento.

Luego, analizar los planes estratégicos y en función de éstos, definir las competencias cardinales (para toda la organización) y específicas (por áreas). Cuando el modelo está "armado" se deben modificar los distintos subsistemas de recursos humanos o, si no cuenta con ellos, diseñarlos.

Como es casi obvio, según cuáles sean las competencias del modelo y, luego, de su correcta puesta en práctica, dependerá que Gestión por competencias permita o no ser competitivos.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Alles, M (2014) Competitividad y Gestión por competencias. Extraído de <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>



## CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 3.1. LA EMPRESA

Empresa del Grupo Graña y Montero, una de las más grandes empresas de servicios de integrales mineros del Perú, que a lo largo de su trayectoria, ha desarrollado diversos proyectos en el sector de ingeniería y construcción.

Cuenta con una flota de equipos de última generación, valorizada en 400 millones de dólares y distribuida en proyectos en Latinoamérica.

Es una empresa líder en servicios mineros y otorgamos soluciones de largo plazo para los clientes, certificando el cumplimiento de todos sus proyectos “Antes del Plazo” con la calidad y seriedad que requieren.

#### 3.1.1. Razón Social

**Cuadro N°3 Datos de la empresa**

<b>Número de RUC:</b>	20546121250 - STRACON GYM S.A.		
<b>Tipo Contribuyente:</b>	SOCIEDAD ANÓNIMA		
<b>Nombre Comercial:</b>	STRACON GYM S.A.		
<b>Fecha de Inscripción:</b>	21/12/2011	<b>Fecha de Inicio de Actividades:</b>	01/12/2011
<b>Estado del Contribuyente:</b>	ACTIVO		
<b>Condición del Contribuyente:</b>	HABIDO		
<b>Dirección del Domicilio Fiscal:</b>	AV. PASEO DE LA REPÚBLICA NRO. 4675 LIMA - LIMA - SURQUILLO		

FUENTE: SUNAT

Elaboración propia

### 3.1.2. Actividad principal

Provee servicios de contratista minero en tajo abierto y subterráneo, construcción y movimientos de tierra masivo. Ha desarrollado un negocio sostenible en base a la prestación de servicios eficientes e innovadores a nuestros clientes, manteniendo los más altos estándares de seguridad, medio ambiente y relaciones con las comunidades.

### 3.1.3. Reseña Histórica

STRACON GyM SA nace luego de ocho años de trabajo en consorcio de las empresas STRACON S.A.C y GyM S.A. Esta empresa une las fortalezas de STRACON, con experiencia internacional en proveer contratos de servicios de minería y movimiento de tierras masivos, y GyM por su parte es el mayor proveedor de servicios integrados múltiples del Perú en la industria de minería y construcción.

Forma parte de la división de Ingeniería y Construcción de Graña y Montero conformada por cinco empresas.

En la actualidad la empresa cuenta con 652 empleados y 3025 obreros, distribuidos en los siguientes proyectos:

- Shahuindo-Cajamarca
- La Zanja-Cajamarca
- La arena – Trujillo
- Brocal- Cerro de Pasco
- Constancia-Cusco
- Panamá- Panamá.

Stracon GyM ofrece a sus clientes los servicios de: planeamiento, desarrollo, construcción, operación y cierre de mina, los cuales incluyen los diversos procesos que cada uno desprende.

Stracon GyM ha tenido y mantiene a clientes como:

- Minera Buenaventura
- Sociedad Minera el Brocal.
- Minera Panamá
- Hudbay Minerals
- Minera Rio Alto.

#### 3.1.4. **Misión**

Desarrollar un negocio sostenible en base a la prestación de servicios de minería y movimiento de tierras eficientes e innovadores para nuestros diversos clientes, con los más altos estándares de trabajo en seguridad y medioambiente.

#### 3.1.5. **Visión**

Ser reconocida como la empresa más confiable en la prestación de servicios mineros y movimiento masivo de tierras en Latinoamérica.

#### 3.1.6. **Valores**

Los siguientes son los Valores Fundamentales, que son el fundamento de la Carta de Ética, Políticas y Procesos, Estilo de Liderazgo, y de la Toma de Decisiones.

- Seguridad
- Cumplimiento
- Calidad
- Seriedad
- Eficiencia



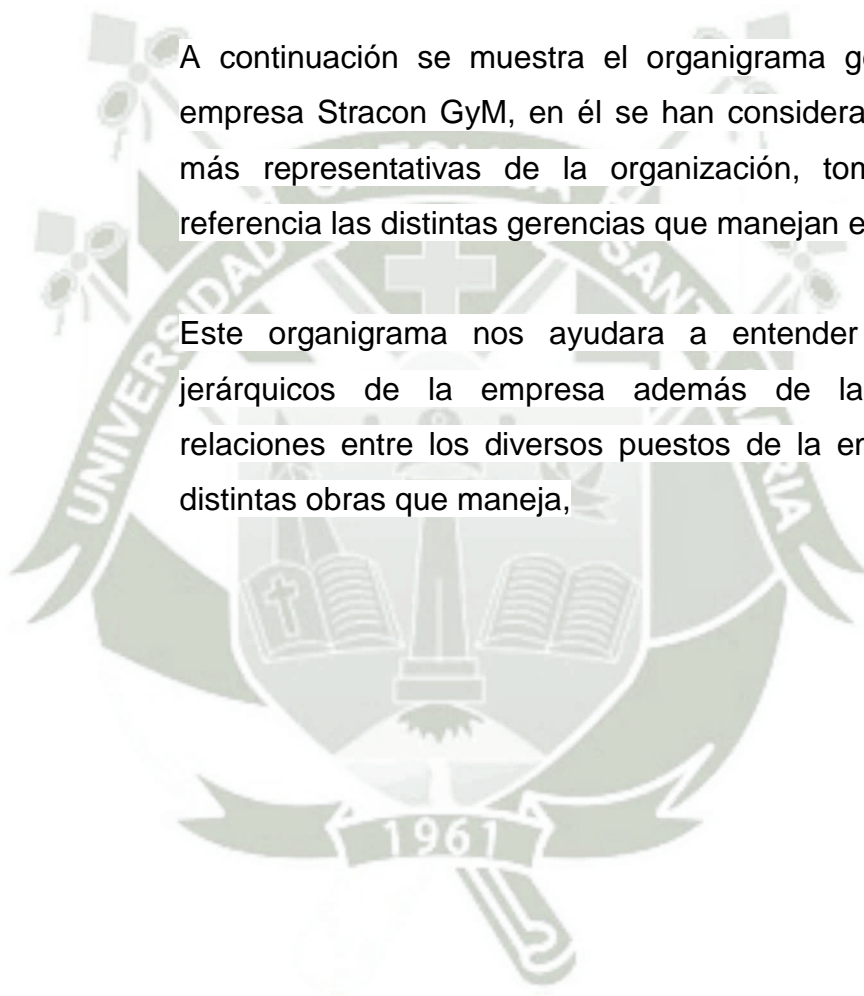
### 3.1.7. Estructura orgánica

En los siguientes organigramas vamos a apreciar la estructura general y las relaciones de trabajo dentro de la empresa, son organigramas generales que muestran las dependencias de cada una de las áreas de trabajo, tanto de la empresa en si como de la obra en la que se aplicará el estudio.

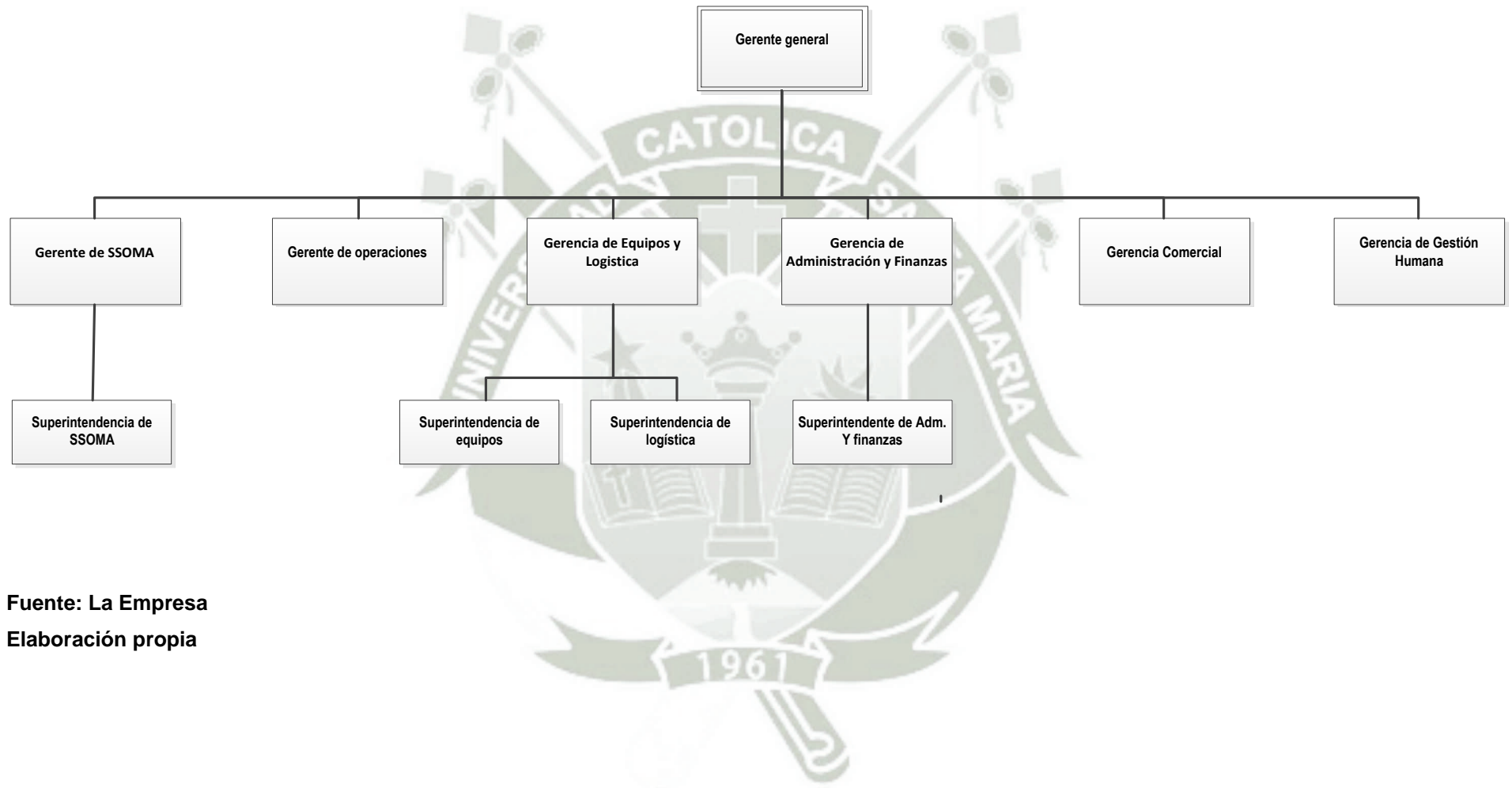
#### 3.1.7.1. Organigrama general

A continuación se muestra el organigrama general de la empresa Stracon GyM, en él se han considerado las áreas más representativas de la organización, tomando como referencia las distintas gerencias que manejan el negocio.

Este organigrama nos ayudara a entender los niveles jerárquicos de la empresa además de las diferentes relaciones entre los diversos puestos de la empresa y las distintas obras que maneja,



## Esquema N°1 Organigrama de Stracon GyM S.A.



Fuente: La Empresa  
Elaboración propia

### 3.1.7.2. Organigrama de Constancia

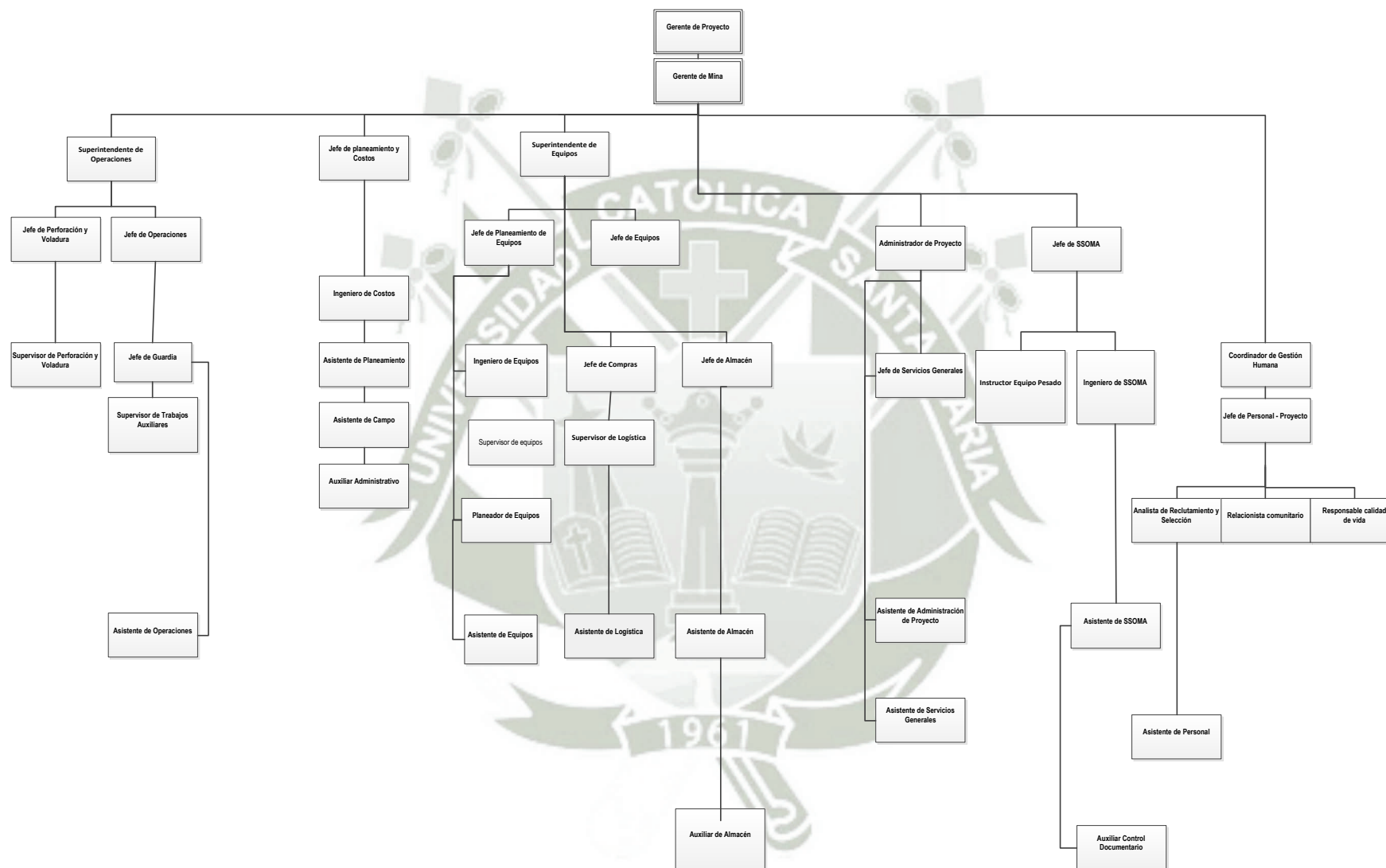
El organigrama de la obra Constancia nos mostrara las distintas áreas con las que cuenta la obra, se puede observar que es un organigrama vertical, teniendo como líder al gerente de proyecto, del cual dependen las distintas área de la empresa, es muy similar al organigrama general de la empresa, ya que cada obra tiene a su vez dependencia con las áreas del organigrama general.

Por ejemplo, el área de equipos y logística, también reporta tareas a la gerencia general de Stracon GyM, lo mismo ocurre con las diversas áreas de la obra.

Este organigrama ha sido trabajado con la información que brindó la empresa y ha sido adaptado a las necesidades del estudio, muestra solo la distribución de los puestos de trabajo según cada unidad organizativa del proyecto.



## Esquema N°2 Organigrama de Constancia



Fuente: Elaboración propia

### **3.1.8. Proyecto Constancia**

Desde agosto del 2011, STRACON GyM viene trabajando con HudBay Perú en el desarrollo de su proyecto Constancia. En noviembre 2012 se firmó un Contrato de Alianza el cual abarca servicios de movimiento de tierras masivo y operaciones mineras en tajo abierto por un período inicial de 5 años.

Los trabajos de movimiento de tierras comenzaron en Constancia en marzo de 2012 y se espera que culminen a finales de 2014. El alcance incluye la construcción de caminos de acceso y acarreo, presas de relaves, depósitos de almacenamiento de agua, estructuras de control de sedimentos y el desarrollo inicial de la instalación de roca estéril. Se espera que las operaciones mineras de tajo abierto comiencen a principios de 2014, con 9 meses de extracción previa seguida de minado continuo.<sup>14</sup>

## **3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Para la investigación tomaremos como referencia el área de Gestión Humana de la empresa, en los últimos años esta área tenía dependencia directa de la Administración, sin embargo debido a los cambios y al importancia que ha tomado el factor humana en las empresas, es que se decidió formar un área independientes con la finalidad de llevar mayor conto del capital humano.

El área tiene como base los procedimientos que se manejan a nivel de la corporación Graña y Montero, sin embargo estos han sido modificados según la necesidad de cada proyecto.

Para el caso particular de Constancia, se describirá la estructura del área de gestión humana y sus principales funciones, teniendo en cuenta que de cada una de ellas se desprenderán distintas actividades las cuales engloban el trabajo que realiza el área dentro del proyecto.

---

<sup>14</sup> Extraído de: <http://www.stracongym.com/es/bienvenidos/valores>

El área de Gestión Humana dentro del proyecto constancia está conformada por:

- Coordinador de gestión humana
- Jefe de personal
- Analista de reclutamiento y selección
- Relacionista comunitario
- Responsable de calidad de vida
- Asistente de personal

Todas las actividades están lideradas por el coordinador de gestión humana, el cual tiene dependencia directa de la gerencia del proyecto, sin embargo cabe mencionar que el administrador de proyecto cumple el rol de auditor de los procesos para asegurar el debido cumplimiento.

Cabe mencionar que se Stracon GyM ha desarrollado descriptivos de puestos para cada uno de los colaboradores del área, dentro de los cuales se describen las principales competencias emocionales que deberían desarrollar según el modelo de GyM.

Estas competencias se describirán en cada uno de los puestos que se mencionarán continuación.

### **3.2.1. Coordinador de gestión humana**

El coordinador de gestión humana cumple un rol más estratégico, desarrolla, implementa, hace seguimiento y controla las políticas, planes, programas, procedimientos y relaciones entre los trabajadores y la empresa, mediante una eficaz y eficiente gestión, a través de la planificación, dirección y control de las actividades involucradas en el proceso de administración de los recursos humanos.



### Esquema N°3 Resumen actividades Coordinador Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia

### Competencias mencionadas en el descriptivo de puesto:

- Excelencia en lo que hace... da valor agregado
- Planificación y anticipación
- Negociación efectiva
- Vinculación con la comunidad
- Pensamiento estratégico

#### 3.2.2. Jefe de Personal

El jefe de gestión humana cumple un rol técnico, teniendo como principal función cerciorarse de que las remuneraciones sean pagadas oportunamente, llevar adecuadamente los registros laborales (asistencia, sobretiempo, contratos de trabajo, entre otros), contratar y liquidar al personal, administrar los beneficios, entre otras funciones.

A continuación se muestran solo algunas actividades principales que desarrolla dentro del proyecto.

### Esquema N° 4 Resumen actividades Jefe Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia

### Competencias mencionadas en el descriptivo de puesto:

- Excelencia en lo que hace... da valor agregado
- Planificación y anticipación
- Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)
- Relación con sus superiores
- Pensamiento estratégico

#### 3.2.3. Analista de reclutamiento y selección

Este puesto es clave fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa, desarrolla el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal según los requerimientos de las distintas áreas del proyecto, en base a los procedimientos y estándares corporativos vigente a fin de dotar del personal idóneo y dar respuesta oportuna a los requerimientos.

Producto de una buena selección la empresa pueda desarrollar sus actividades de manera oportuna y segura, dentro del área de gestión humana las funciones del analista de reclutamiento y selección son las siguientes:

## Esquema N° 5 Resumen actividades Analista de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia

### Competencias mencionadas en el descriptivo de puesto:

- Efectividad: Cumple metas establecidas
- Cumplimiento de nuestros procesos
- Negociación efectiva
- Relación con clientes externos e internos
- Pensamiento estratégico

#### 3.2.4. Relacionista comunitario

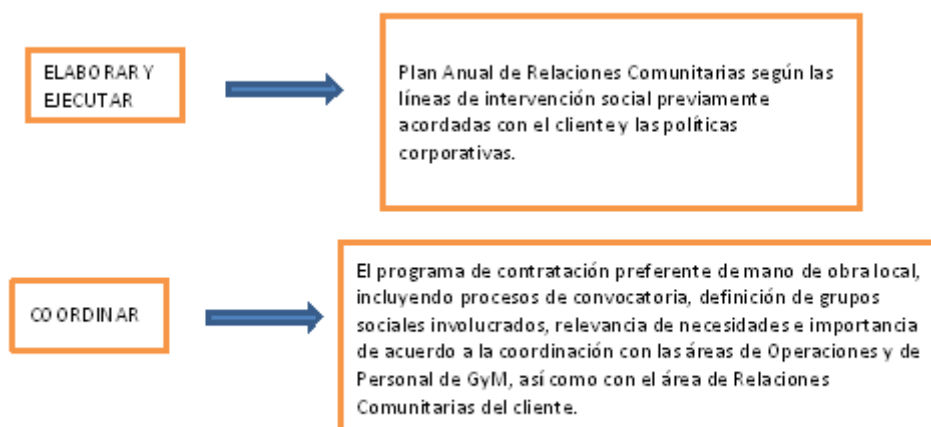
El relacionista comunitario cumple una importante función dentro del desarrollo de las actividades de la obra, ya que mantiene relación directa con las áreas de influencia dentro del proyecto, siendo pieza clave en las negociaciones con la comunidad.

Debe promover la articulación y construcción de confianza facilitando una comunicación clara y sinergias entre los principales actores involucrados en las poblaciones (comunidades y empresa minera), buscando que a través de proyectos de desarrollo sostenible se generen impactos positivos visibles en el corto plazo y sostenibles en el largo plazo.

Dentro de sus principales actividades encontramos:



### Esquema N° 6 Resumen Relacionista Comunitario



Fuente: Elaboración propia

#### Competencias mencionadas en el descriptivo de puesto:

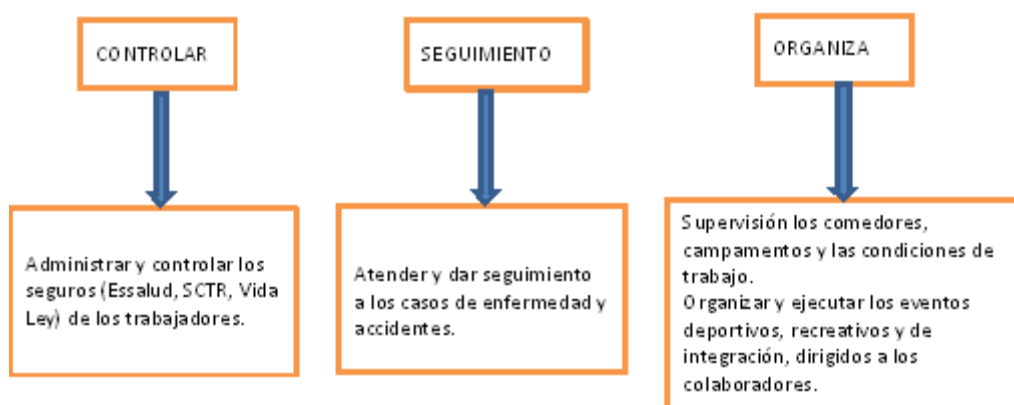
- Excelencia en lo que hace... da valor agregado
- Planificación y anticipación
- Negociación efectiva
- Vinculación con la comunidad
- Pensamiento estratégico

#### 3.2.5. Responsable de Calidad de vida

El responsable de calidad de vida de Constancia tiene como objetivo proponer y ejecutar acciones a fin que contribuyan a la mejora de la Calidad de Vida de todos los colaboradores, de manera que influyan positivamente en su motivación y desempeño en el trabajo.

Gestionar y promover activamente programas de prevención y solución de problemas que afectan el bienestar del trabajador y sus dependientes, a nivel operativo desarrolla las siguientes actividades:

## Esquema N° 7 Resumen actividades Responsable Calidad de Vida



Fuente: Elaboración propia

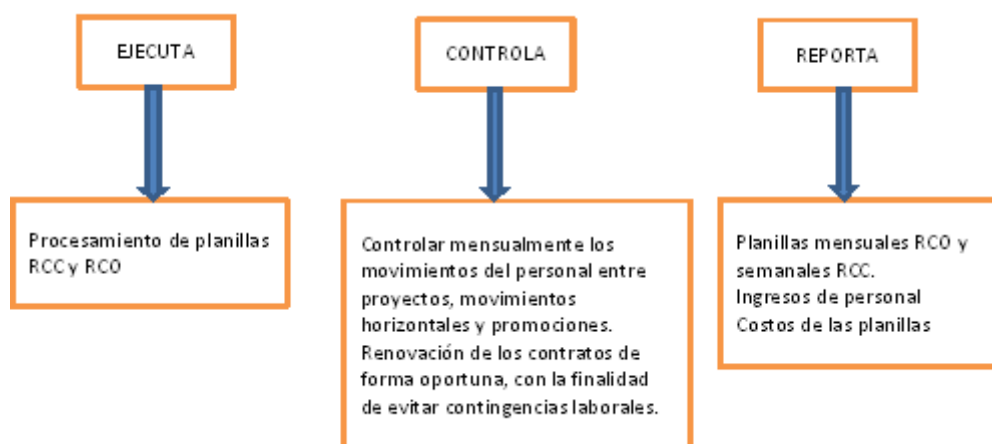
### Competencias mencionadas en el descriptivo de puesto:

- Superación de adversidades | resolución de problemas
- Manejo de múltiples tareas | Complejidad
- Relación con clientes externos e internos
- Vinculación con la comunidad
- Innovación y creatividad

### 3.2.6. Asistente de personal

Desarrolla el trabajo operativo del área, siendo pieza fundamental para el correcto desarrollo de las actividades, es soporte directo del jefe de personal y tiene a su cargo la actualización de toda la información referente al personal que labora en el proyecto, podemos resumir sus principales funciones en el siguiente cuadro:

### Esquema N° 8 Resumen actividades Asistente de personal



Fuente: Elaboración propia

### Competencias mencionadas en el descriptivo de puesto:

- Manejo de múltiples tareas –Complejidad
- Planificación y anticipación
- Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)
- Relación con sus superiores
- Innovación y creatividad

### 3.3. ANÁLISIS DE PROCESOS

En la actualidad Stracon GyM no cuenta con un manual de funciones o de procedimientos, la mayoría de los procedimientos se adaptan a los que se establecieron como corporación.

Stracon GyM ha realizado un descriptivo de puesto para cada posición, los cuales son la base para la contratación del personal; Los descriptivos de puestos detallan cada una de las funciones y obligaciones y competencias, sin embargo estos no detallan los procedimientos a seguir para realizar cada función.



Los descriptivos de puesto de cada una de las posiciones que vamos a analizar se encuentran en el Anexo 1.

### **3.3.1. JEFE DE PERSONAL- COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA**

A continuación se describirán los principales procedimientos a cargo del jefe de personal, cabe resaltar que según la necesidad y dimensión de la obra estos procedimientos son realizados por el jefe de personal o por el coordinador de gestión humana.

En el caso del proyecto Constancia, se cuentan con ambos puestos, pero debido al régimen de trabajo las funciones son compartidas y por lo tanto los procedimientos los llevan a cabo ambos:

#### **3.3.1.1. VACACIONES**

El procedimiento de vacaciones es muy importante para evitar que la empresa incumpla con las normas legales es por ello que dentro de la empresa se ha establecido un proceso para la revisión y gestión de las vacaciones para todo el personal:

#### Cuadro N°4 Vacaciones

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
VACACIONES	<p>El proceso de la revisión y gestión de las vacaciones está a cargo del coordinador de personal o del jefe de personal, dependiendo de la magnitud de la obra.</p> <p>Para el caso de Constancia se cuenta con el coordinador de persona, que como indica en su descriptivo de puesto, es su responsabilidad velar por la correcta asignación de los descansos del personal, con la finalidad de evitar contingencias laborales para la empresa.</p>	<p>El principal problema del proceso, es que no se cuenta con la herramienta adecuada para llevar este control, es decir existe mucho personal que cuenta con vacaciones por vencer, generando que se tenga que enviar al personal de urgencia de vacaciones.</p>	<p>Mucho personal migra dentro de las obras de la empresa y no goza de sus vacaciones en el momento adecuado.</p>

FUENTE: Elaboración propia

**Procedimiento:**

El procedimiento de vacaciones permite llevar el correcto control de la asignación de los descansos del personal, mediante el flujo grama que se presenta, se pretende explicar los pasos que se llevan a cabo para la solicitud de las vacaciones de todo el personal de la empresa Stracon GyM en el proyecto Constancia.

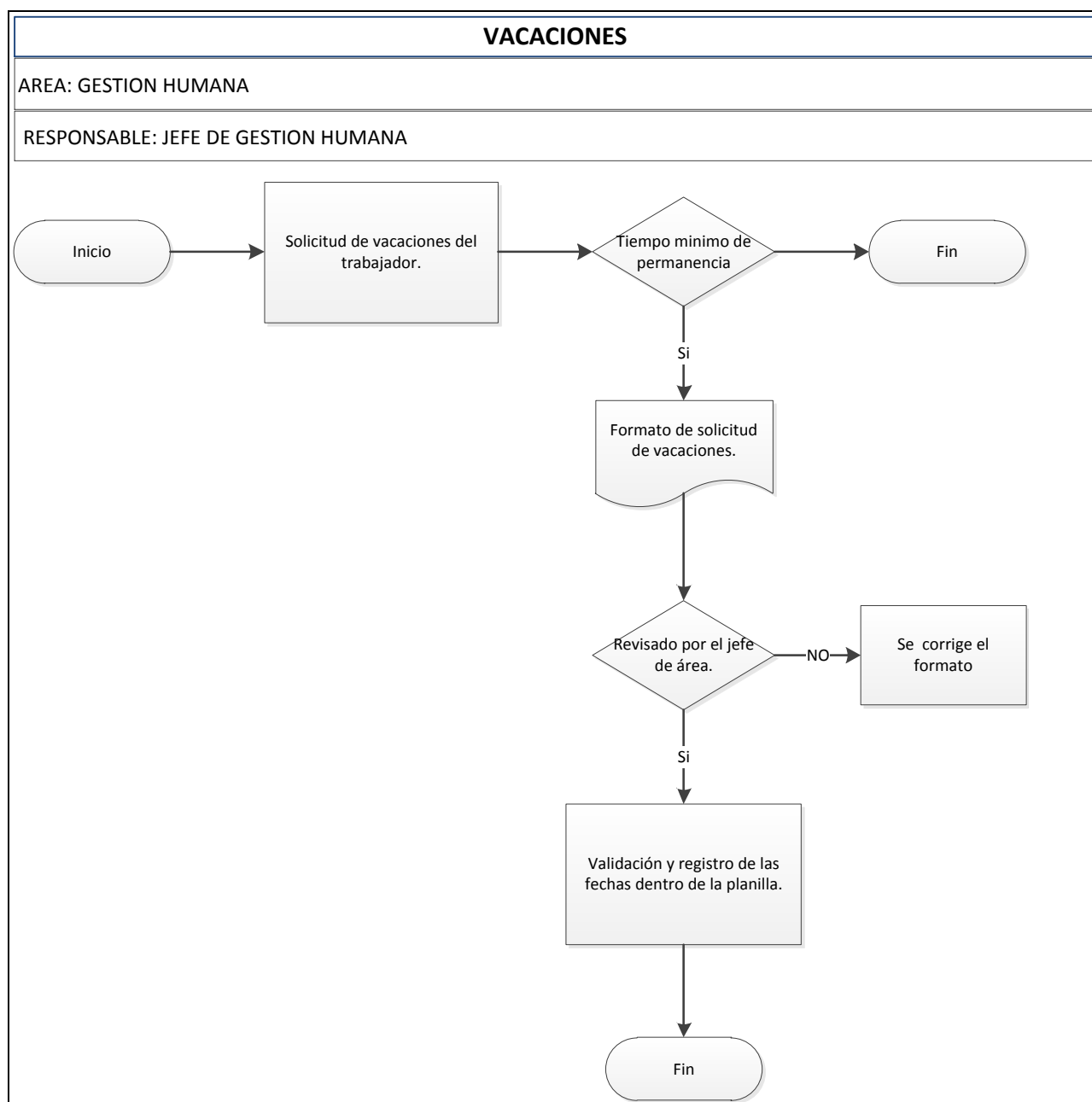
En él podemos identificar cuáles son las principales falencias para llevar a cabo el correcto registro de las vacaciones en la planilla.

Como se menciona en el cuadro, el principal problema es la acumulación de las vacaciones del personal debido a que son traslados de otras obras, esto va de la mano con los distintos procedimientos que se llevan dentro de cada proyecto, si bien es cierto el procedimiento es uno solo para la empresa, dependiendo de las necesidades del proyecto este puede sufrir algunas variaciones y es la falta de estandarización y comunicación la que puede ocasionar que no se lleve a cabo un correcto control.

Por lo tanto se pretende establecer un estándar que pueda manejarse a nivel de todas obras y que a la par permitan compartir la información, para que al momento de que el personal sea trasladado se tengan en cuenta todos los datos de planilla necesario incluyendo vacaciones acumuladas y pendientes, lo cual permitiría anticipar el plan de trabajo del personal dentro del nuevo proyecto o la empresa.



### Esquema N° 9 Flujograma Vacaciones



**Fuente:** Empresa.

**Elaboración propia**

### 3.3.1.2. CONTRATACIONES

El proceso de las contrataciones es importante para las empresas debido a que es el procedimiento por el cual se formaliza la relación del trabajador con la empresa, dentro de Stracon se tiene establecido un procedimiento y responsables para las contrataciones:

**Cuadro N°5 Contrataciones**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
CONTRATACIONES	La gestión de las contrataciones y renovaciones está a cargo del jefe de personal y es el inicio de la vinculación del personal con la empresa.	Muchas veces cuando el procedimiento no se lleva de manera adecuada genera problemas a otras áreas con sus responsabilidades, como la generación del SCTR, actualización de datos en el master de personal, inducciones para el área en que el trabajara.	Falta de comunicación entre las áreas, requerimientos de urgencia.

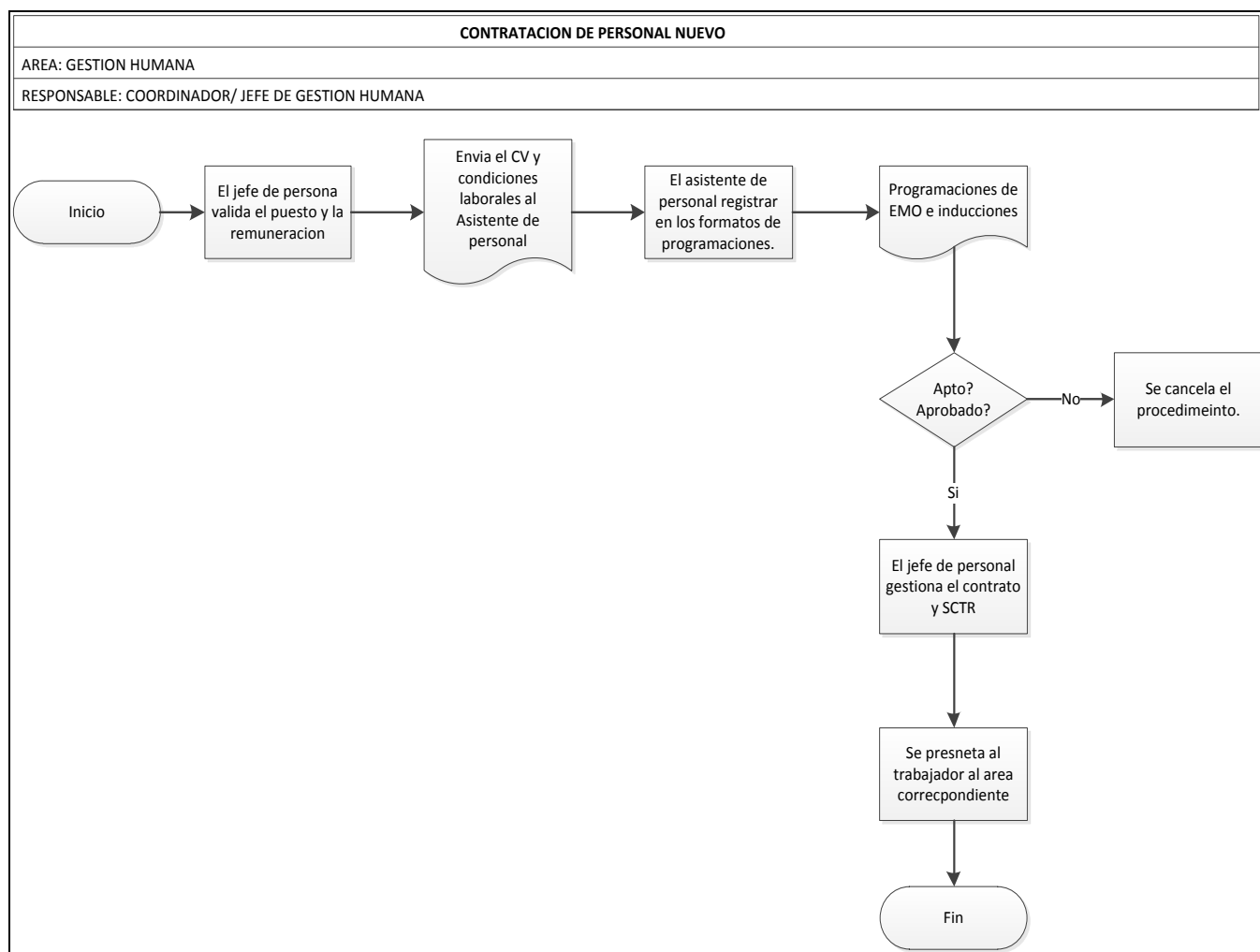
Fuente: Elaboración propia

#### Procedimiento:

Mediante la explicación del procedimiento se pretende encontrar aquellas etapas en las que se presentan los principales problemas, la ejecución de un buen proceso de contratación ayuda a las diferentes áreas de la empresa a

realizar sus actividades a tiempo además permite que el empleado pueda empezar con sus funciones desde el primer día, además garantiza el vínculo laboral con la organización.

### Esquema N° 10 Flujograma Contratación de personal nuevo



Fuente: La empresa

Elaboración propia

### 3.3.1.3. RENOVACIONES DE CONTRATOS

Las renovaciones llevan más allá de aplazar el vínculo laboral, llevan consigo también el pago de una serie de beneficios laborales, como seguro de vida , gratificaciones semestrales, vacaciones anuales pagadas, compensación por tiempo de



servicios, participación en utilidades, asignación familiar, entre otros, es por ello la importancia del procedimiento:

**Cuadro N°6 Renovaciones de contrato**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
RENOVACIONES DE CONTRATOS	Las renovaciones de contrato se realizan un mes antes de la finalización de los contratos, en proyecto se consolida la información referente a los próximos vencimientos para luego envira la información y el área de gestión humana en Lima genere y envíe las renovaciones para las firmas respectivas.	Problemas: para las renovaciones de los contratos no se han identificado problemas en el cumplimiento del procedimientos, lo que sí ha generado problemas algunas veces es la asignación del tiempo renovación debido a la coyuntura del proyecto.	Posibles soluciones: considerar periodos de renovación cortos para aquellos puestos que no sean claves dentro del desarrollo del proyecto o que estén directamente relacionas con la vulnerabilidad de los trabajos a realizar.

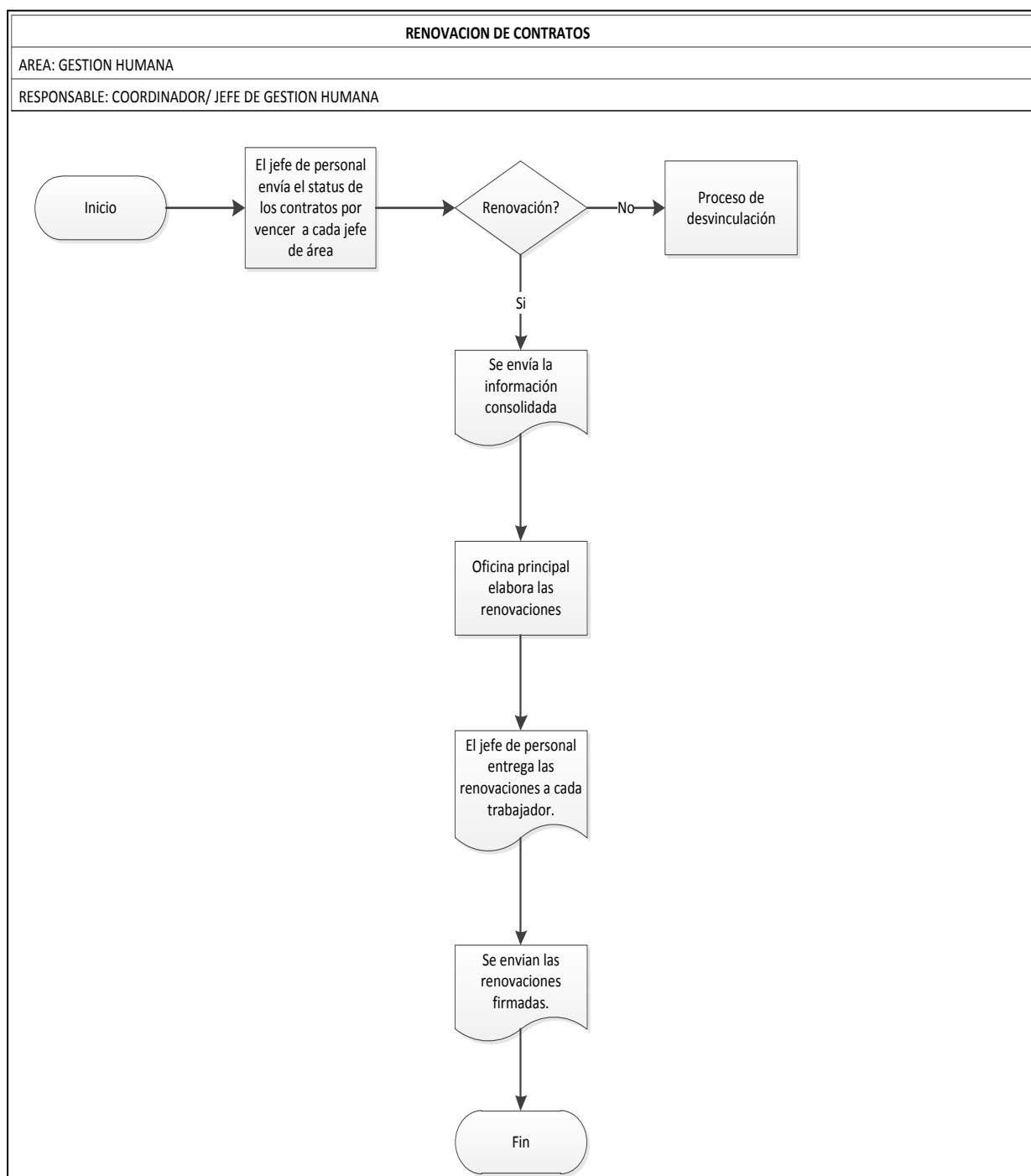
Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.1.4. Procedimiento:

En este procedimiento no se ha encontrado mayor inconveniente al momento de desarrollarlo, se tiene un correcto control de las renovaciones de los contratos.

Sin embargo, por el tipo de contrato que se maneja con cada cliente, muchas veces este procedimiento puede traer algunos inconvenientes ya que la empresa puede contratar a una personal por un periodo determinado pero por la coyuntura laboral, geológica o de relaciones con la comunidad, estos contratos se ven en la necesidad de ser disueltos y dependiendo de la modalidad de contrato que se tiene para cada trabajador, estos pueden generar contingencias laborales, por ejemplo se tiene persona con contrato indeterminados, que en caso de no ser promovidos otros proyectos tienen que ser liquidados pagando una indemnización que exige la ley, Sin embargo la empresa maneja una buena estrategia, es por ello que la mayoría de contratos son por obra determinada el cual tiene la característica de estar ligado a las necesidades del proyecto.

## Esquema N°11 Flujograma Renovación de contratos



Fuente: La empresa

Elaboración propia



### 3.3.1.5. PROMOCIONES DEL PERSONAL EMPLEADO

Este procedimiento es muy importante para el desarrollo de las actividades del proyecto, ya muchas veces nos garantizan la permanencia del personal dentro de la empresa:

**Cuadro N°7 Promociones del personal empleado**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
PROMOCIONES DEL PERSONAL EMPLEADO	<p>El procedimiento busca fomentar el desarrollo y promoción constante de los colaboradores, tomando en cuenta las necesidades del proyecto y de la empresa. STRACON GyM ha establecido las bases para la promoción del personal teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>Potencial del personal Perfil del puesto Evaluación de desempeño Presupuesto de personas</p> <p>Asimismo, se ha determinado dos tipos de modalidad de promoción:</p> <p>Movimiento de categoría y/o nivel: Cambio a una categoría o nivel superior manteniendo el mismo puesto. Movimiento de puesto: Cambio a un puesto de mayor categoría o nivel.</p> <p>Una promoción implica necesariamente una revisión salarial, pero no asegura un incremento de remuneración</p>	<p>Perdida de talento dentro de la organización. Los criterios de evaluación de las promociones se dan dentro de proyecto y no se consideran algunas habilidades más que la experiencia dentro del puesto.</p>	<p>No se considerar convocatorias internas en caso de nuevas plazas o vacantes, muchas veces no se tiene como prioridad al personal con mayor experiencia. La necesidad de promover al personal por el tiempo que llevan dentro de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Procedimiento:**

La descripción del procedimiento nos muestra el estándar que se maneja dentro de la empresa, sin embargo se muestra que para el procedimiento es necesaria una buena evaluación previa de las necesidades de promoción de personal, la promoción va más allá de un ascenso o modificación del puesto de trabajo, es principalmente retener a los trabajadores con mayor potencial y así garantizar el desarrollo de la compañía.

Para este caso consideramos que la persona a cargo de la gestión humana del proyecto tiene que estar capacitada, de manera que pueda sugerir una lista de competencias que debe cumplir el personal al momento de solicitar la promoción, esto de la mano de una buena evaluación técnica, con la finalidad de que sea una correcta promoción, es muy relevante también considerar la convocatoria interna la cual les permita a los profesionales conocer todas las vacantes que van surgiendo en cualquier departamento de la compañía y así poder contribuir con su desarrollo profesional.

## Esquema N°12 Flujograma Promoción de personal



Fuente: La empresa

Elaboración propia



### 3.3.1.6. GESTIÓN DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL

La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar un contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales, entre otras. La función del área de gestión humana consiste en manejar de la manera más satisfactoria el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización:



**Cuadro N°8 Gestión de desvinculación de personal**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
GESTIÓN DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	<p>Asegurar la correcta gestión de las desvinculaciones laborales en cumplimiento de la normativa legal aplicable.</p> <p>STRACON GyM ha establecido los siguientes tipos de desvinculaciones</p> <p>Renuncia: En caso el colaborador desee prescindir voluntariamente de su relación laboral con STRACON GyM.</p> <p>Cese por Periodo de Prueba. En caso el colaborador no desempeñe sus funciones de acuerdo a las exigencias de STRACON GyM.</p> <p>Despido: En caso el colaborador cometa una falta grave.</p> <p>Término de Contrato: Cuando vence el periodo de contratación y en caso STRACON GyM decida no renovar.</p> <p>Mutuo Disenso: En caso STRACON GyM y el colaborador acuerdan dar por terminado el contrato.</p>	<p>Muchas veces el despido se realiza dentro del periodo a prueba lo que genera mayor tiempo en el reclutamiento de un colaborador nuevo.</p> <p>No se tiene un análisis de las causas principales de despido.</p>	<p>Se despide al personal por que no cumplen con lo mínimo requerido al momento de realizará las funciones.</p>

Fuente: Elaboración propia

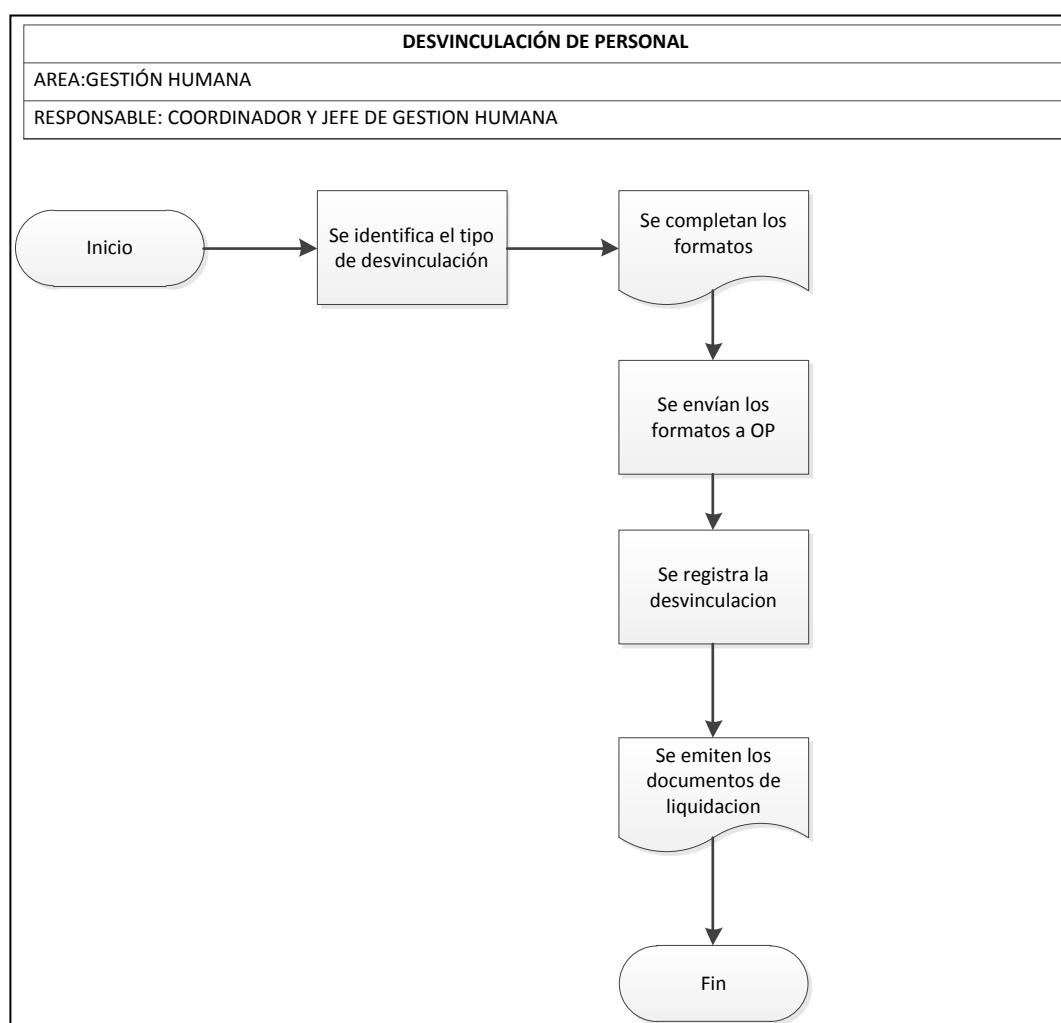
### **Procedimiento:**

Si bien es cierto, se cuenta con un correcto procedimiento de desvinculación de personal tratando de cumplir con las obligaciones que exige la ley dentro del plazo establecido, vemos que es necesario ir más allá de la simple desvinculación, es importante conocer los motivos por los cuales el personal culmina su vínculo laboral, es por ello que el personal de gestión humana debería estar correctamente capacitado para llevar a cabo el análisis de los principales motivos de la desvinculación de personal, llegando a las principales causas se pueden mejorar los procesos que preceden contratación del personal.

También llevando a cabo este análisis se puede emitir un informe de las principales apreciaciones que tiene el personal de la empresa al momento de ser desvinculados, esto también nos ayudara a mejorar algunos procedimientos y falencias que se tengan.

Por otro lado teniendo en cuenta un proceso justificado de desvinculación de personal nos permitirá reducción de costos, sustitución de malos trabajadores sin embargo puede traer algunas desventajas como costos de reclutamiento, selección, formación o las mismas indemnizaciones.

### Esquema N° 13 Flujoograma Desvinculación de personal



Fuente: La empresa

Elaboración propia

#### 3.3.2. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El analista de reclutamiento y selección cumple la función básica de identificar el personal que puede ser captado para el desarrollo de lo trabajo de la empresa, es pieza importante, dentro de sus principales funciones se desprenden los siguientes procedimientos:



### 3.3.2.1. REQUERIMIENTO DE PERSONAL

El requerimiento de personal da inicio al proceso de reclutamiento y selección, por ello es importante considerar que el requerimiento provenga de una buena planeación del capital humano del proyecto para el logro de los objetivos establecidos:

**Cuadro N°9 Requerimiento de personal**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Tiene como objetivo describir los requisitos, competencias y objetivos necesarios para cubrir un determinado puesto de trabajo.	Problemas: muchas veces se requiere un mayor número de personal del establecido ya que el personal contratado no cumple con las expectativas del puesto.	Para cuestiones técnicas no hay un estándar de evaluaciones, muchas veces es solo entrevista con el jefe directo para conocer la experiencia, lo mismo ocurre con la evaluación de las habilidades blandas.

Fuente: Elaboración propia

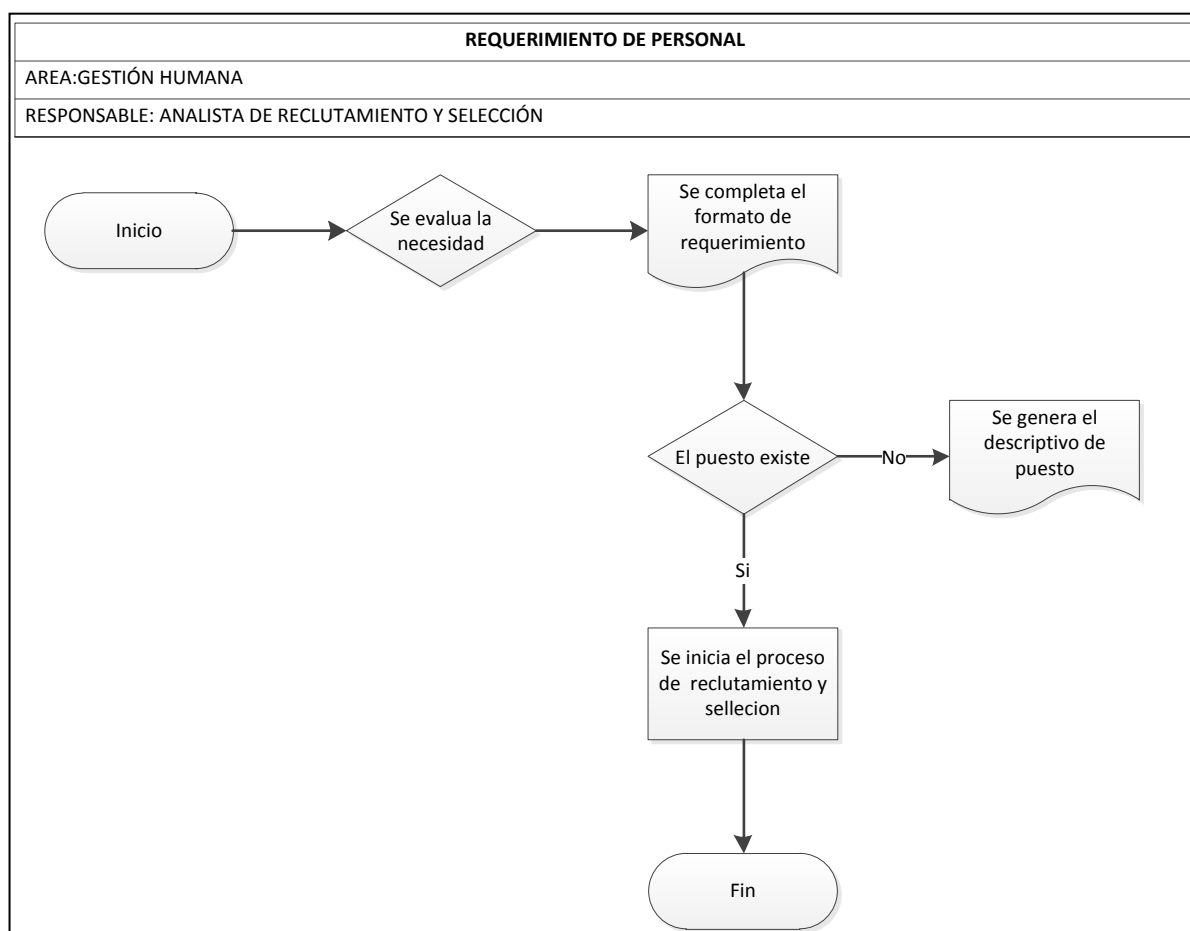
### Procedimiento:

El requerimiento de personal es un proceso importante, de este depende la correcta asignación de los recursos, el análisis de las necesidades, es por ello que dentro de él se tiene todo un proceso de aprobaciones, estas aprobaciones garantizan que el requerimiento cumpla con el presupuesto asignado para el desarrollo del proyecto, que este dentro de los planes aprobados por el cliente y que para el caso del proyecto Constancia, por el tipo de contrato, nos garantiza la generación de utilidades para la empresa.

Además una correcta aprobación de un requerimiento nos permite no generar reproceso a lo largo del desarrollo de las actividades del proyecto.

Como indica el cuadro, los problemas se dan cuando el número de personal requerido no está de acorde a las necesidades reales, es por ello que debido a los plazos establecidos muchas veces se solicita más personal, lo cual lleva al mayor uso de recursos económicos o por ejemplo que el personal no cuenta con las habilidades necesarias y es por ello que se necesita de mayor número de mano de obra para poder cumplir los planes.

## Esquema N° 14 Flujograma Requerimiento de personal



Fuente: La empresa

Elaboración propia

### 3.3.2.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los postulantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

**Cuadro N°10 Reclutamiento y selección**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Identificar posibles candidatos con el fin de elegir a la persona que haya realizado las funciones indicadas en el descriptivo de puesto y que reúna las competencias necesarias para el puesto , con el fin de asegurar la productividad, el buen clima laboral , el trabajo en equipo	Muchas veces no se especifican de manera correcta las habilidades del puesto que se requiere.	No se tienen claros los trabajos a realizar o el tiempo para el puesto debido a las peculiaridades de cada proyecto.

Fuente: Elaboración propia

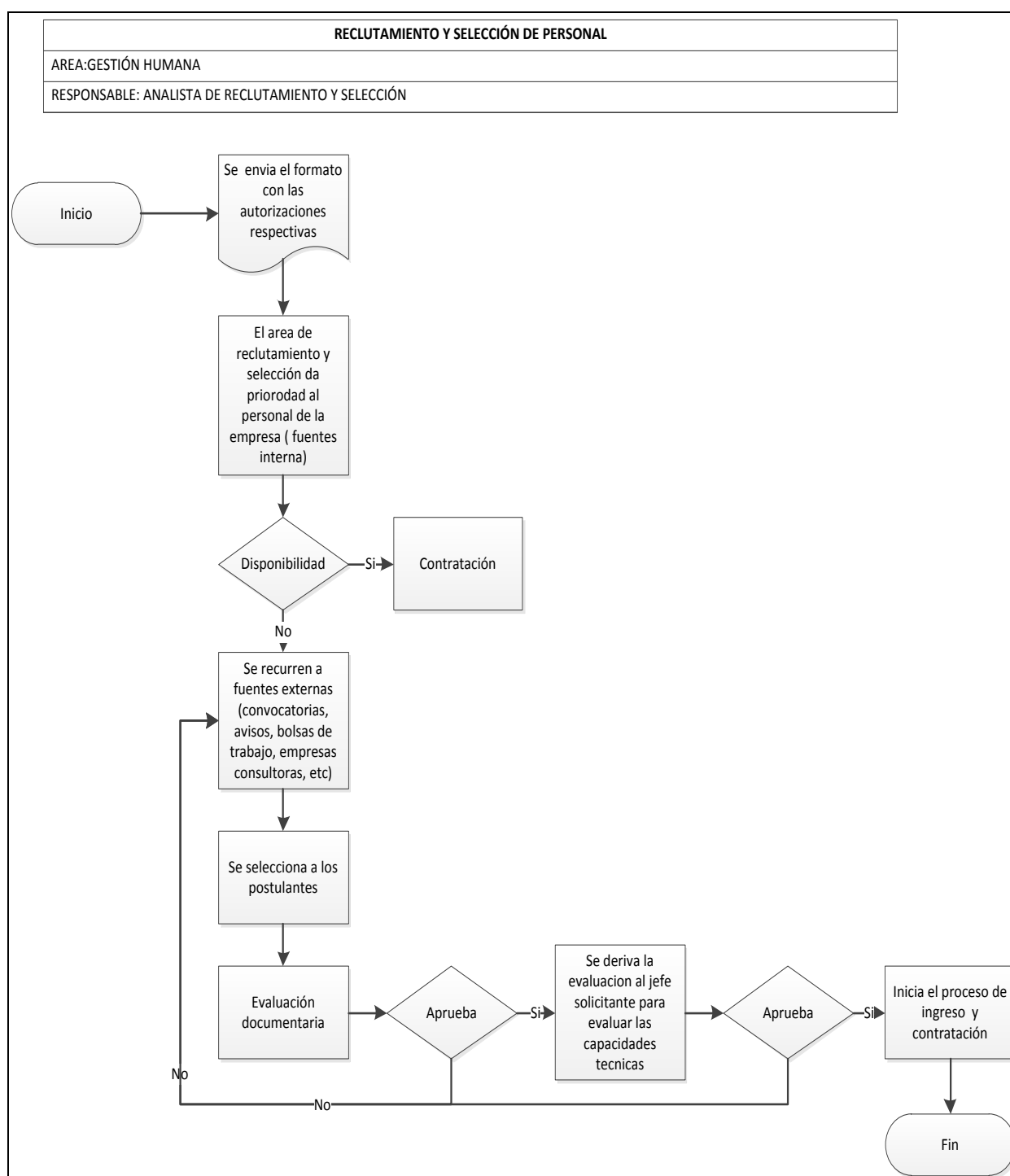


**Procedimiento:**

El procedimiento tiene como principal inconveniente la valoración inadecuada de las competencias del candidato, se debe considerar que el personal encargado debe estar al tanto de la necesidad de cada puesto, para poder solicitar la información necesaria para realizar las evaluaciones correspondientes.

Más allá de la entrevista con el que será el jefe directo o la evaluación de la hoja de vida por este mismo, se necesitan entrevistas más profundas, evaluaciones técnicas más personalizadas y hasta podrían proponerse simulaciones del desarrollo de los trabajos, para realizar una adecuada selección la cual beneficiaría el cumplimiento de los plazo establecidos en el plan de trabajo y la disminución de las pérdidas económicas para la empresa, por otra parte, existen altos costos de rotación del recurso humano, resultantes por emplear a trabajadores que no cuentan con las habilidades ni características necesarias para desempeñar el puesto; además de presentarse accidentes laborales de empleados que no poseen la experiencia necesaria en la actividad a realizar .

## Esquema N° 15 Flujograma Reclutamiento y selección de personal



Fuente: La empresa

Elaboración propia

### 3.3.3. ASISTENTE DE PERSONAL

El asistente de personal cumple las funciones operativas del área, dentro de los procedimientos que realiza se mencionan los más importantes ligados al tema del procesamiento de planillas:

#### 3.3.3.1. PROCESAMIENTO DE PLANILLAS RCC, RCO Y STAFF

En general los procedimientos de planillas para los distintos regímenes laborales que existen dentro de la empresa muestra las tareas que se deben desarrollar para la correcta asignación de los pagos de los trabajadores, basadas en las horas de trabajo según indique el contrato, a continuación se resume el procedimiento que se lleva a cabo:

**Cuadro N°11 Procesamiento de planillas RCC, RCO y STAFF**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
PROCESAMIENTO DE PLANILLAS RCC, RCO Y STAFF	Efectuar el correcto procesamiento de planillas de los colaboradores Proyecto en base a las características de cada régimen.	Los problemas más comunes dentro del procesamiento de las planillas es que no se revise de manera adecuada la información, ya que en ella están plasmadas las horas trabajadas y por lo tanto la asignación del pago de los trabajadores.	La falta de conocimiento del tipo de planilla que se procesa debido a las características de cada una.

Fuente: Elaboración propia

## Procedimiento:

### PLANILLAS RCC

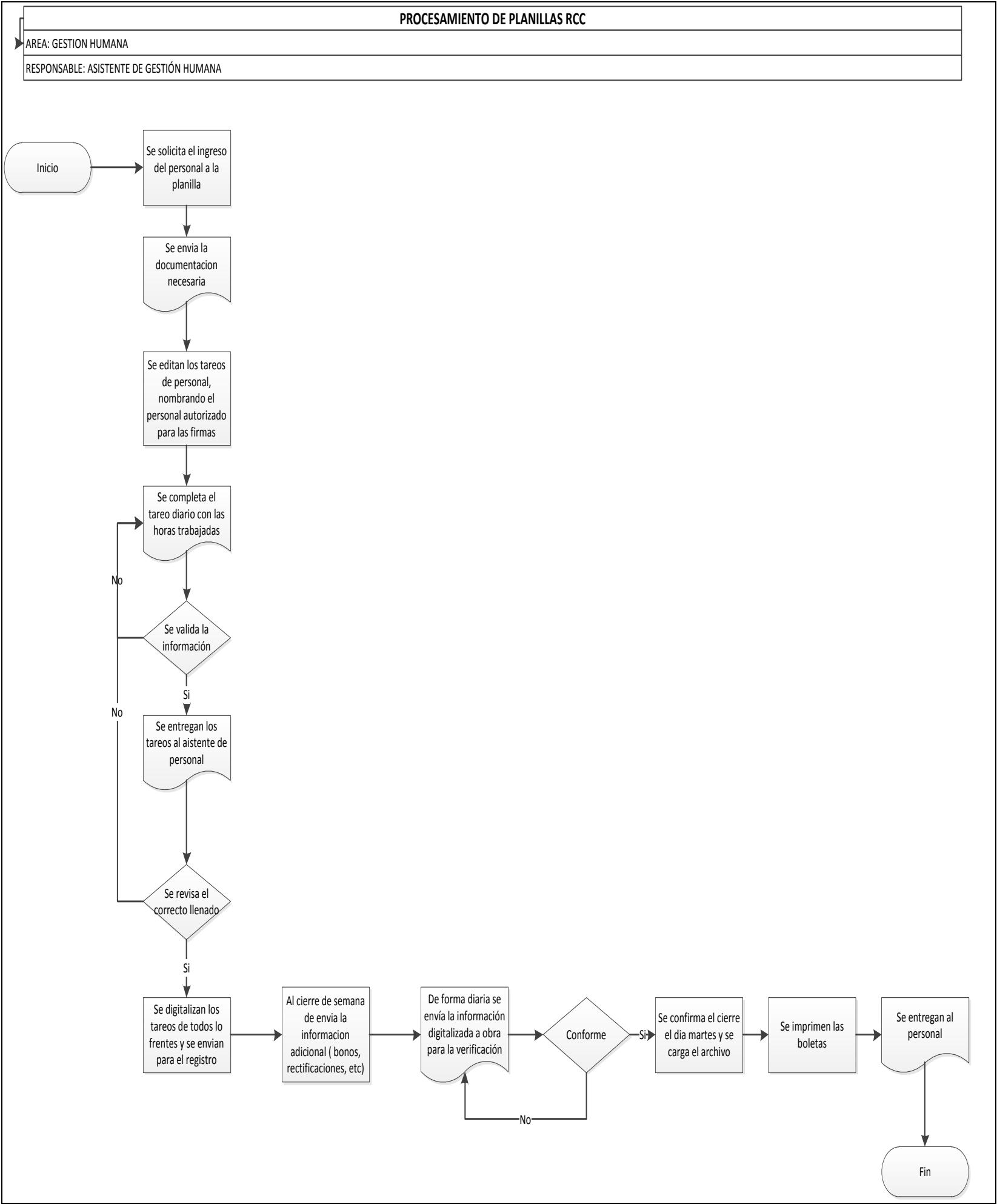
Para el caso de la empresa las planillas RCC son las más comunes por el tipo de trabajo que realizan, y son en las que se presentan los mayores inconvenientes, ya que como sabemos estas planillas tienen peculiaridades con respecto a otras.

El personal que está bajo este régimen, por ley recibe una serie de beneficios que se establecen al momento de iniciar las obras o que en muchos caso con negociados entre la empresa y el comité de obra de la empresa.

Es por ello que es importante que el responsable del procesamiento de las planillas, tenga el conocimiento necesario para la correcta asignación de las horas, bonos y demás conceptos que abarque.



Esquema N°16 Flujograma Procesamiento de planillas RCC



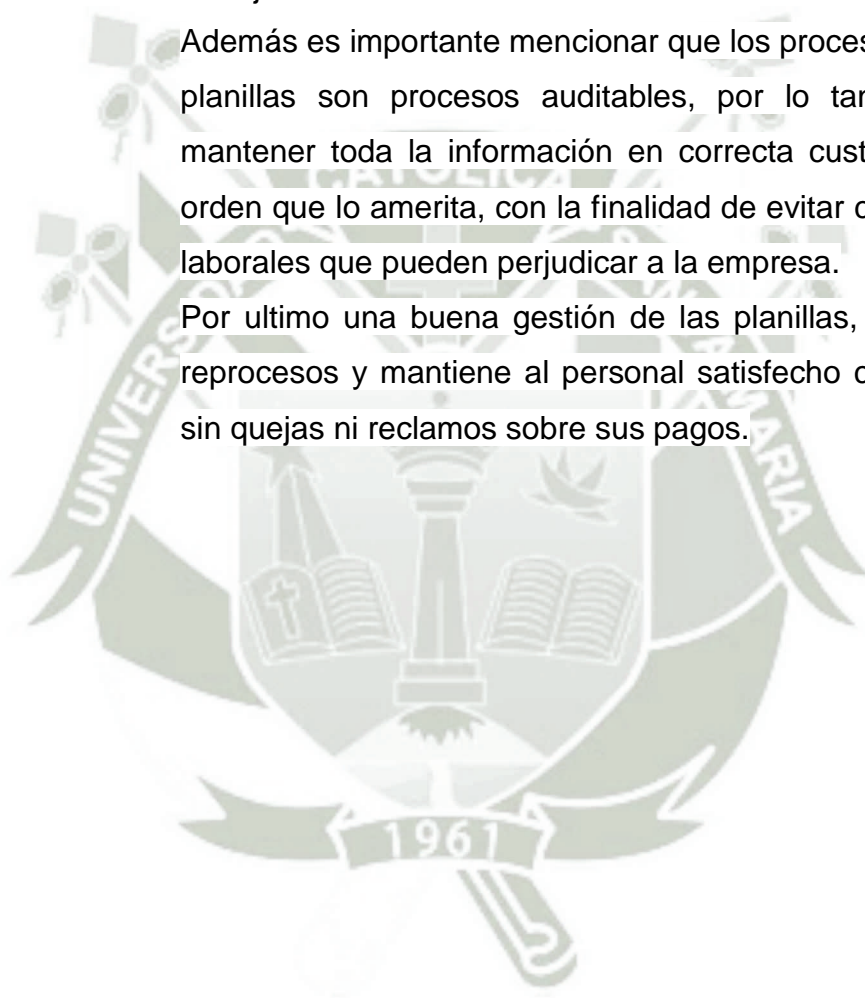
Fuente: La empresa  
Elaboración propia

## PLANILLAS RCO Y STAFF

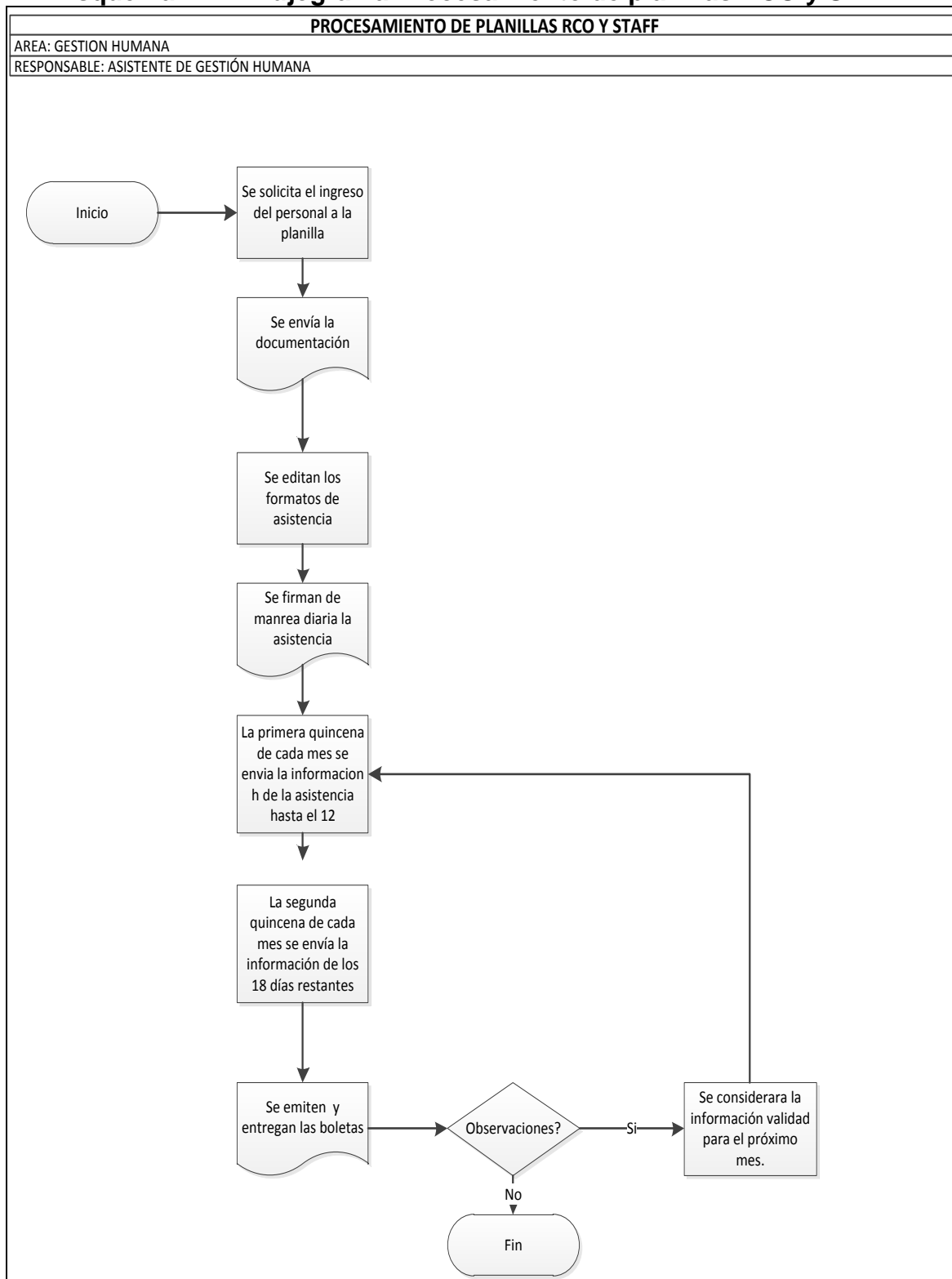
Para el caso de las planillas de RCO y Staff, ocurre lo mismo. Se debe conocer para este caso, los beneficios que se le otorgan según el contrato a cada puesto de trabajo, dependiendo de ello es que se realiza la correcta asignación, la cual se ve reflejada en las remuneraciones que reciben los trabajadores.

Además es importante mencionar que los procesamientos de planillas son procesos auditables, por lo tanto se debe mantener toda la información en correcta custodia y en el orden que lo amerita, con la finalidad de evitar contingencias laborales que pueden perjudicar a la empresa.

Por ultimo una buena gestión de las planillas, previene los reprocesos y mantiene al personal satisfecho con respecto, sin quejas ni reclamos sobre sus pagos.



## Esquema N°17 Flujoograma Procesamiento de planillas RCO y STAFF



Fuente: La empresa

Elaboración propia

### 3.3.4. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA

El responsable de calidad de vida tiene como principal objetivo el bienestar social ocupacional de los trabajadores, sin embargo también llevan a acabo procedimientos que tienen que ver con registros como los siguientes:

#### 3.3.4.1. GESTIÓN DE DESCANSO MÉDICOS, ASIGNACIÓN FAMILIAR, LICENCIAS

El procedimiento describe la manera en la que se llevan a cabo los registros de la diversa documentación que presentan los trabajadores para recibir sus beneficios según ley y principalmente para justificar alguna inasistencia al centro laboral:

**Cuadro N°12 Gestión de DM, asignación familia y licencias**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
GESTIÓN DE DESCANSOS MÉDICOS, ASIGNACIÓN FAMILIAR Y LICENCIAS	Este proceso tiene como objetivo establecer los lineamientos, requisitos y pautas que deberán cumplir los trabajadores cuando se ausenten de su centro de labores o necesiten registrar un beneficio como el de la asignación familiar.	Los problemas más comunes dentro del procesamiento de las licencias o descansos médicos es que no llegue a tiempo la información y esto genere que las planillas no se procesen con la información adecuada.	La falta de conocimiento por parte de los trabajadores sobre los procedimientos para los registros.

Fuente: Elaboración propia

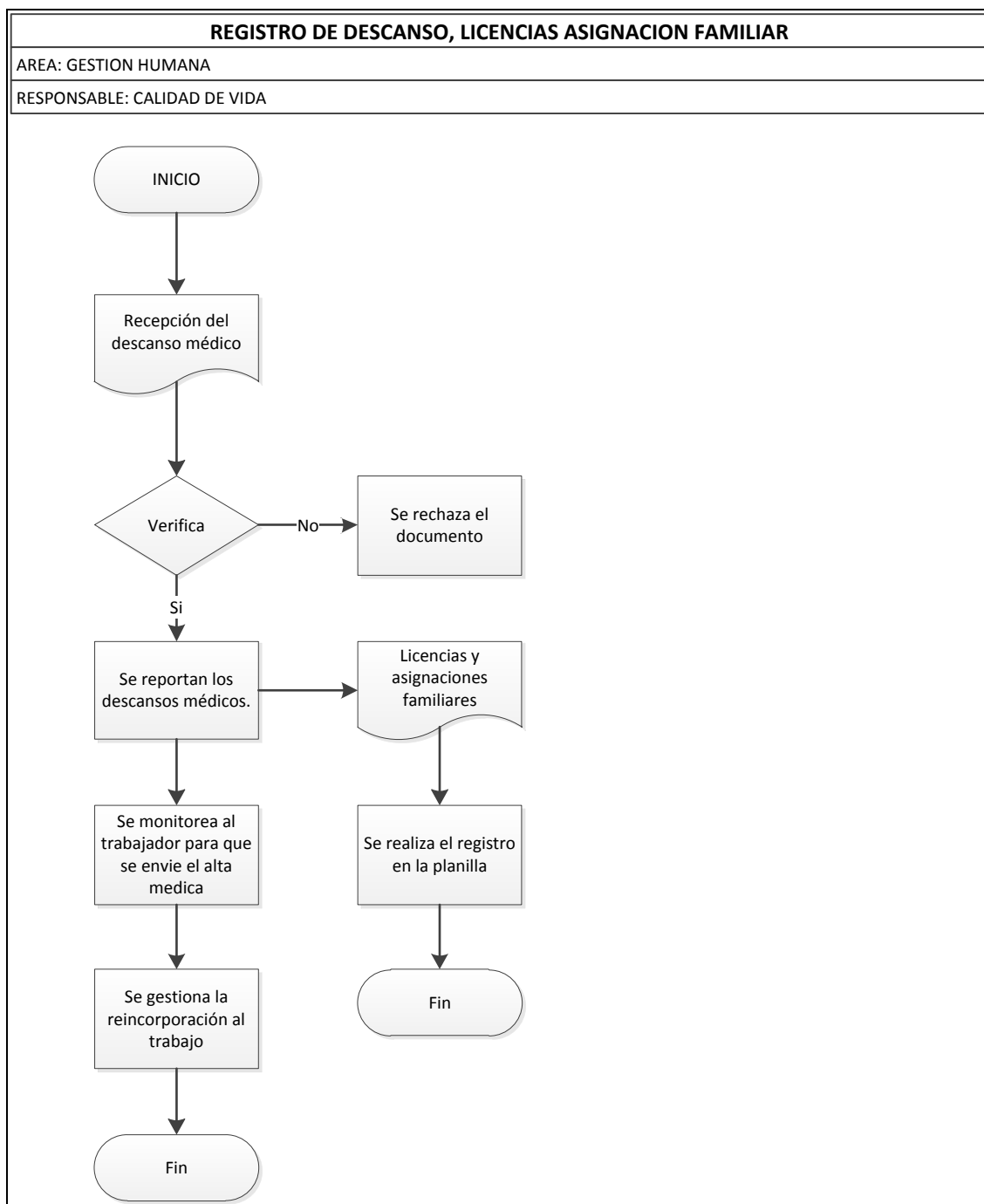


### Procedimiento:

El procesos de recepción y registro de estos documentos el muy simple para poder llevar a cabo, los inconvenientes se generan cuando la información no es registrada a tiempo, cuando no se tiene la debida precaución con la revisión de los documentos, esto puede generar que las planillas no se procesen correctamente o que no se considere la información realmente necesaria, es por ello que el personal encargado debe tener claro que dentro de sus labores está identificar aquellas situaciones que puedan generar irregularidades en los registros.



## Esquema N°18 Flujograma Registro de DM, licencias, asignación familiar



Fuente: La empresa

Elaboración propia

### 3.3.4.2. EVACUACIONES DE PERSONAL – POR TEMAS DE SALUD

Dentro de la obra es común que se evacue al personal por temas de salud, dependiendo de la gravedad de estos, es que se determina el lugar a donde será trasladado el colaborador o los cuidados que se necesiten durante los traslados.

Estos casos de evacuación son con la autorización previa del médico de tópico de la obra y pueden darse por una enfermedad común o por un accidente laboral:

**Cuadro N°13 Evacuación de personal**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
EVACUACIÓN DE PERSONAL POR TEMAS DE SALUD	Este proceso tiene como objetivo las acciones a tomar para la asistencia rápida ante una emergencia evitando complicaciones.	El principal problema que se da es la distancia que tiene la unidad minera de algún centro médico en donde se pueda atender la persona. Complicaciones por registros inconclusos.	Procedimientos inconclusos de registro. Poca interacción del personal del área con los trabajadores en campo.

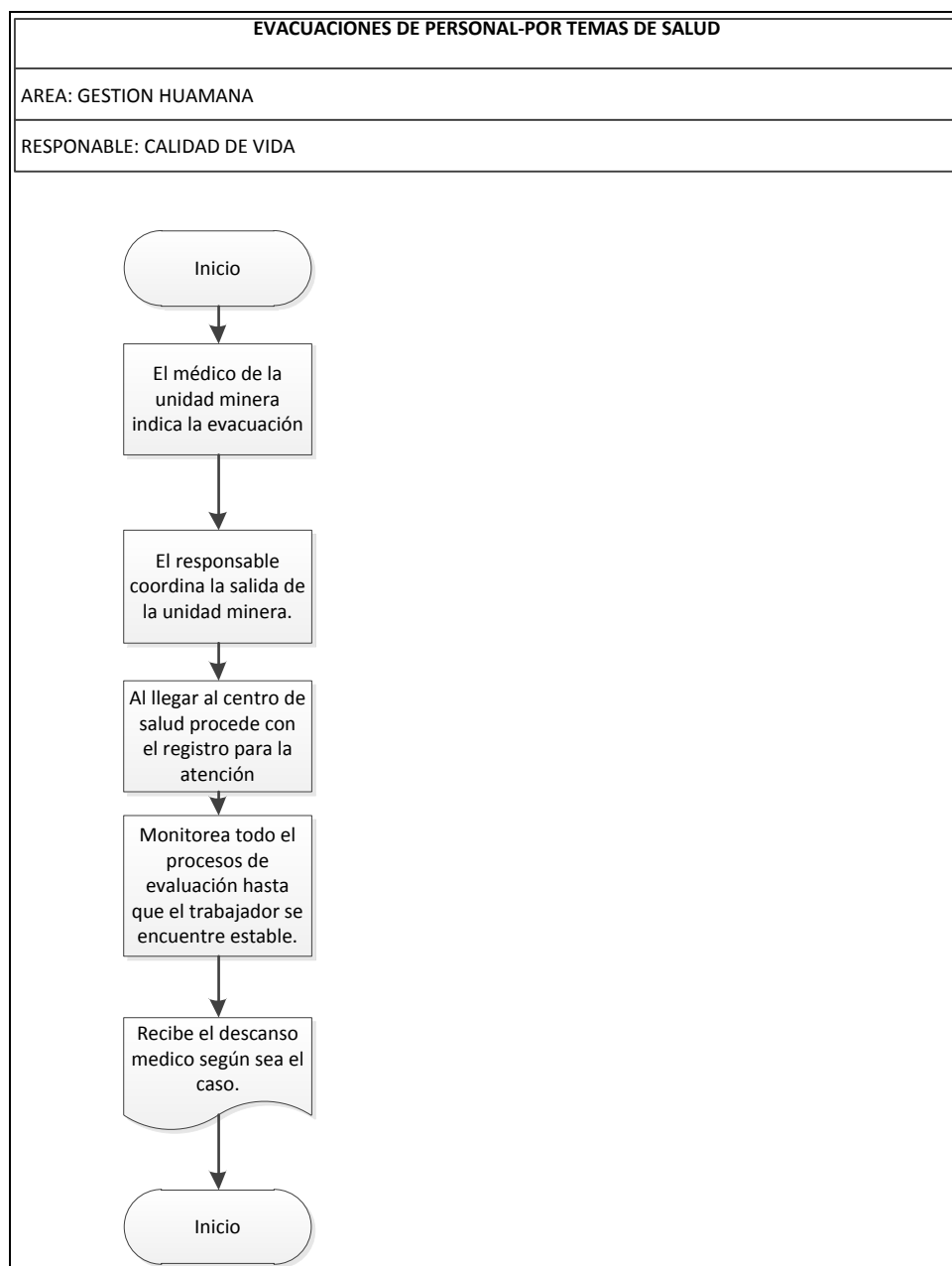
Fuente: Elaboración propia

#### Proceso:

En general el trabajo del responsable de calidad va más allá de registrar documentos como licencias o gestionar las evacuaciones médicas, en el actualidad el papel de las personas que se desenvuelven dentro de este puesto de trabajo está más ligado al cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante la promoción de un clima laboral adecuado y desarrollando aquellas capacidades que le

permitan identificar conductas en los trabajadores que puedan interrumpir el correcto desempeño.

### Esquema N°19 Flujograma Evacuación de personal



**Fuente:** La empresa

**Elaboración** propia



### 3.3.5. RELACIONISTA COMUNITARIO

El relacionista comunitario, dentro de sus funciones tiene como base la incorporación del personal de las comunidades de influencia en el proyecto, por ello se describen los principales procesos que tienen como finalidad el desarrollo de dicha función:

#### 3.3.5.1. **GESTIÓN DE COLABORADORES OPERATIVOS – MANO DE OBRA NO CALIFICADA**

El relacionista comunitario, buscara captar al personal de comunidad mediante el desarrollo de talleres en las comunidades aledañas que puedan capacitar a los posible postulantes en aquellas actividades que no demanden mayor experiencia, por lo general son puestos en lo que se desarrollarán como ayudantes, sin embargo es importante mencionar que depende mucho del buen trabajo del relacionista comunitario para que este personal que ha sido incorporado a la empresa pueda ascender y empezar una línea de carrera, para ello describiremos los procedimientos de inserción laboral:

**Cuadro N°14 Gestión de colaboradores operativos**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
GESTIÓN DE COLABORADORES OPERATIVOS	Es la gestión de contratación del personal de las comunidades aledañas o de influencia en el proyecto.	El principal problema que se da dentro de este proceso es que las comunidades exijan más puestos de los solicitados por el cliente o que se consideren muchos requisitos para el desarrollo de las actividades, de manera que el personal no puede cumplir con ellas.	Estándares muy altos, que el número de personal sea reducido, la falta de experiencia y capacitación del personal de comunidades.

Fuente: Elaboración propia

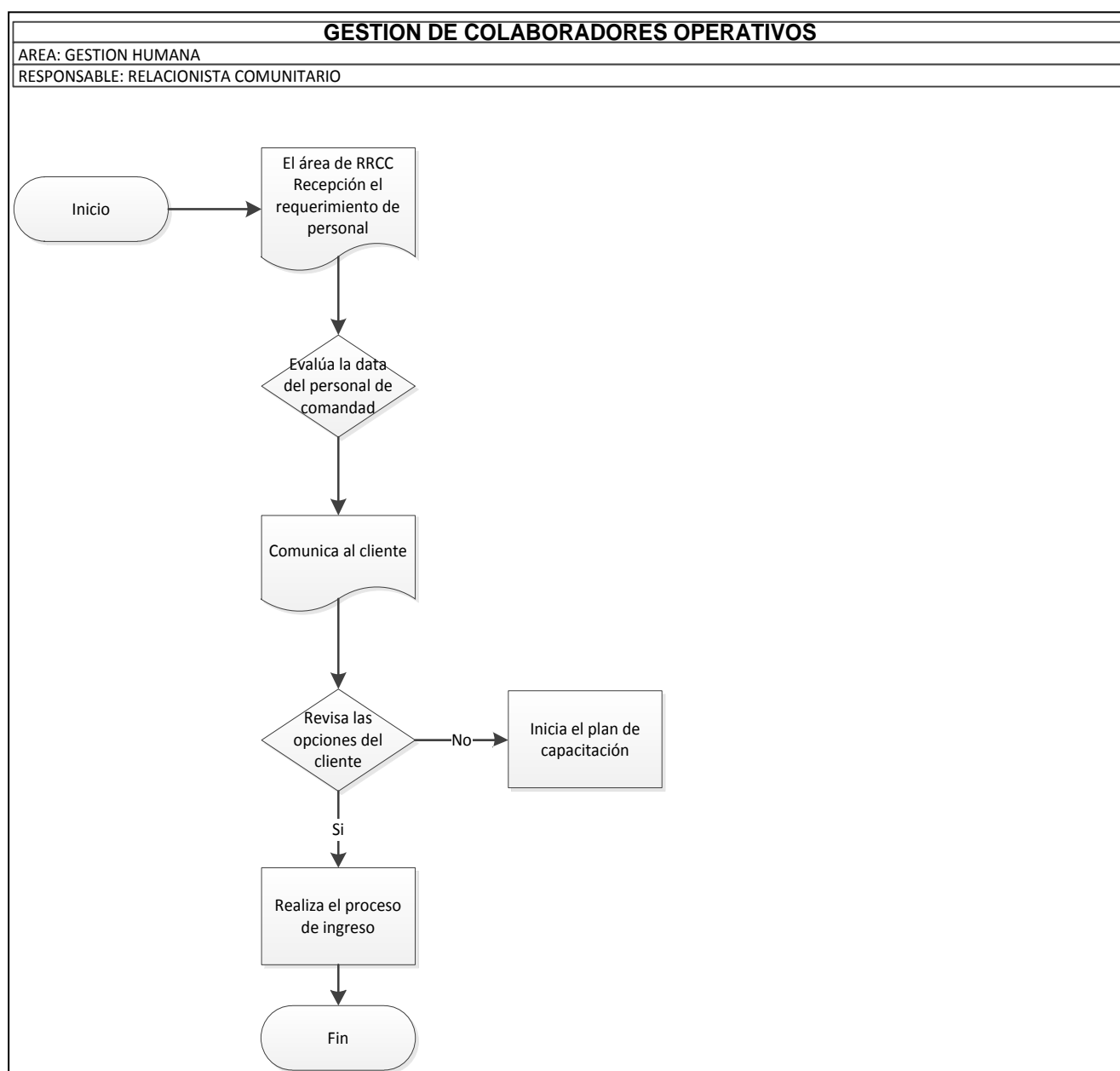
### Procedimiento:

Dentro de las principales restricciones se tiene el número de personal de comunidades que pueda ingresar, lo cual muchas veces causa el malestar o la inconformidad de las comunidades aledañas sin embargo esto depende de las necesidades del plan del proyecto.

Otro problema del este procedimiento es la asignación del persona según las indicaciones del cliente, que muchas veces no cumplen con los estándares que se tienen a nivel de la corporación.



## Esquema N°20 Flujograma Gestión de colaboradores operativos



Fuente: La empresa

Elaboración propia

### 3.3.5.2. CAPACITACIONES DIRECTAS E INDIRECTAS AL PERSONAL DE COMUNIDAD

Estas capacitaciones tienen como finalidad brindar conocimiento para el personal, que no necesariamente cubrirán una vacante dentro de la empresa, pero es importante para el tema del desarrollo y la influencia que pueda generar con las comunidades:

**Cuadro N°15 Capacitaciones Directas e indirectas**

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMAS	POSIBLE CAUSA
CAPACITACIONES DIRECTAS E INDIRECTAS AL PERSONAL DE COMUNIDAD	<p>Establecer directrices para realizar las capacitaciones directas e indirectas dirigidas a las comunidades de la zona de influencia del Proyecto.</p> <p>Capacitación directa</p> <p>La capacitación directa se encuentra dentro del Programa Desarrollando Capacidades Laborales, cuyas consideraciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los participantes deben tener entre 18 y 45 años de edad, ser alfabetos y de la zona de influencia.</li> <li><input type="checkbox"/> La cantidad máxima de participantes por capacitación es de 20 y como mínimo 15.</li> <li><input type="checkbox"/> La duración de la capacitación es 48 horas para peones y 24 horas para vigías.</li> </ul> <p>Los participantes que ingresen a trabajar como mano de obra no calificada son los que al finalizar la capacitación cuenten con el siguiente perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidad de trabajar en forma segura, con los lineamientos de PDRGA</li> </ul> <p>Capacitación indirecta</p> <p>Se realiza a través de capacitaciones básicas de construcción civil a la comunidad con la finalidad de formar a los participantes en temas básicos de construcción pero sin el objetivo hacerlos ingresar a trabajar al Proyecto. Al finalizar la capacitación se realizan mejoras de infraestructura en favor de la comunidad.</p> <p>La capacitación indirecta se encuentra dentro del Programa Desarrollando Capacidades Laborales, cuyas consideraciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los participantes deben ser de la zona de influencia, mayores de edad y alfabetos.</li> <li><input type="checkbox"/> La cantidad máxima de participantes por capacitación es de 20 y como mínimo 15.</li> <li><input type="checkbox"/> La duración de la capacitación es de 48 horas.</li> </ul>	<p>El tema de relaciones comunitarias siempre es el más sensible de todos los proyectos y que muchas veces las comunidades no están conformes con el número de vacantes, el con tipo de trabajo o la forma en la que se dan las capacitaciones de inserción laboral.</p>	<p>Al momento del inicio del proyecto no se le comunica al personal de comunidad de manera correcta el desarrollo de las actividades en general. El personal no es reevaluado.</p>

Fuente: Elaboración propia



### **Procedimiento:**

Este procedimiento muchas veces se ve limitado por la participación directa que permita el cliente con la empresa, para el caso del proyecto Constancia, el responsable de RRCC trabaja con la previa autorización o coordinación con el área de relaciones comunitarias de la empresa minera (Hudbay).

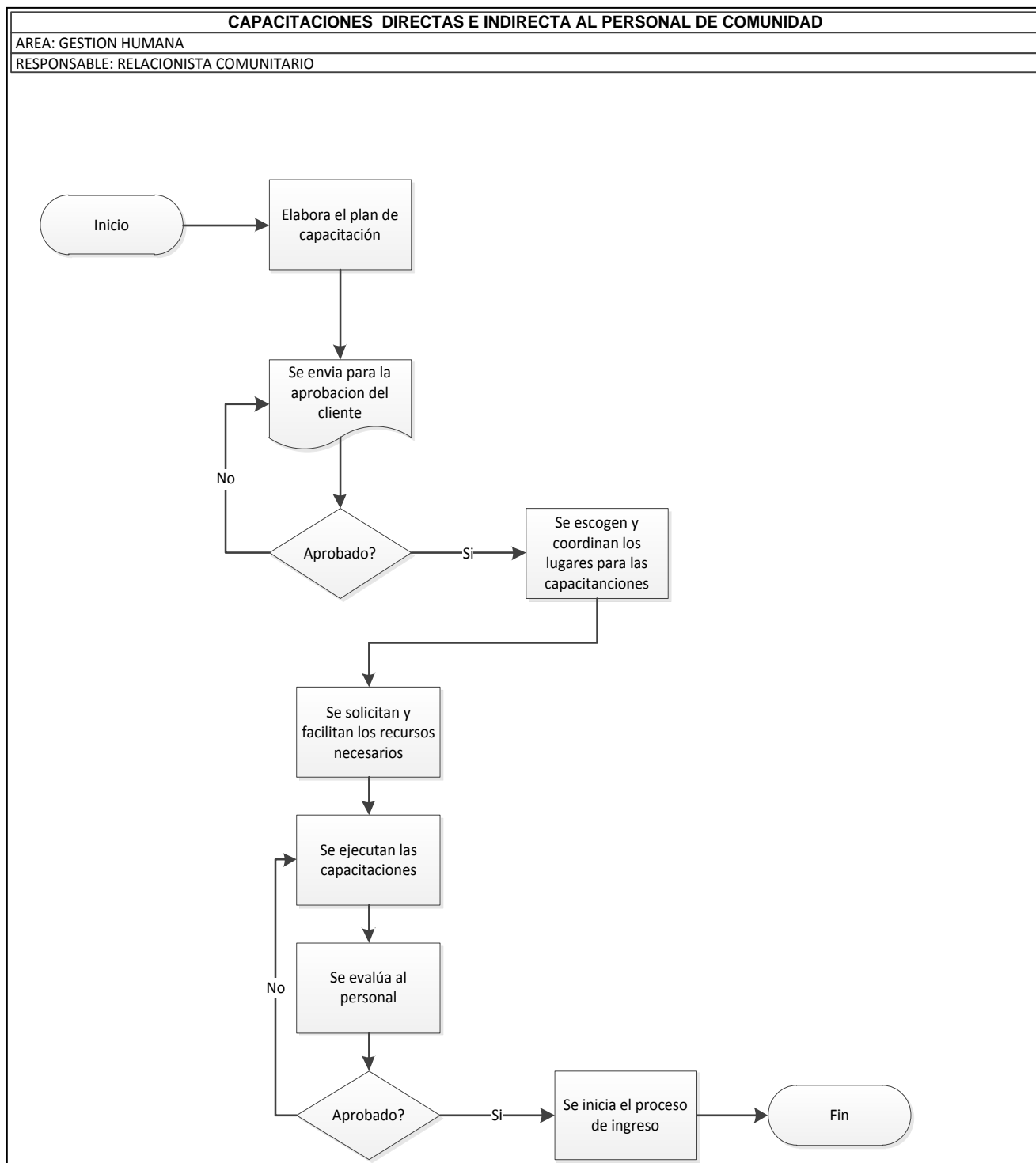
Sin embargo se pueden elaborar los planes, presentarlos y de la aprobación de la minera dependerá el desarrollo de los mismos.

Desde el punto de vista de las necesidades de la empresa, se necesita que el relacionista comunitario este informado sobre los puestos en los que puede conseguir que se ingrese al personal de comunidades, Stracon brinda todas la facilidades para el ingreso a la planilla de la empresa previa evaluación de los candidatos que aprueban estas capacitaciones.

Con respecto a las capacitaciones indirectas, significan un gran aporte por parte de Stracon a las comunidades, ya que harán que los habitantes de las comunidades aledañas puedan desarrollarse en distintos aspectos, para ello necesitamos que el relacionista comunitario estén al tanto de las principales necesidades que se presentan en las comunidades, de manera que estas capacitaciones dejen un aporte importante, además es importante mantener buenas relaciones para así evitar inconvenientes en el desarrollo de los trabajos.

Es importante que el relacionista comunitario maneje muy bien habilidades que le permitan llegar al personal de Comunidad para que sepa explicarles la visión del negocio y los beneficios que estos traerán a sus comunidades.

## Esquema N°21 Flujograma Capacitaciones directas e indirectas



Fuente: La empresa

Elaboración propia

### 3.4. **ANÁLISIS DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA**

Con la finalidad de identificar las principales necesidades de capacitación dentro del personal del área de gestión humana en el proyecto Constancia, es que se aplicó a cada uno de los integrantes una encuesta para que indiquen sus intereses de desarrollo en cuanto a capacitación.

Las encuestas desarrolladas se encuentran en el Anexo 2.

La encuesta se aplicó a los representantes de los siguientes puestos:

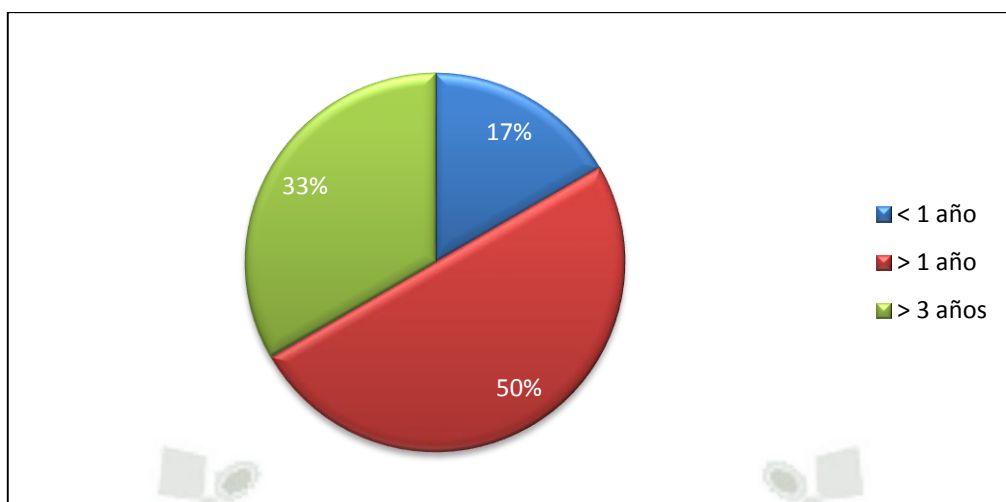
- Coordinador de gestión humana
- Jefe de gestión humana
- Analista de reclutamiento y selección
- Responsable de calidad de vida
- Relacionista comunitario
- Asistente de personal

#### 3.4.1. **TIEMPO EN LA EMPRESA**

Menos de la mitad del personal encuestado, tiene más de 3 años dentro de la empresa, durante el último año se han venido generando bastantes cambios dentro del área de gestión humana con la finalidad de consolidarse como un área independiente dentro de la empresa.

Es por ello que la rotación del personal ha sido muy variable, haciendo que mucho personal a nivel de toda la empresa y no solo del proyecto, sea desvinculado y por ende que nuevo personal se incorpore.

**Grafico N°2 Tiempo en la empresa**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Propia

Dentro del área de gestión humana del proyecto, el jefe de personal es el que cuenta con mayor tiempo no solo dentro de Stracon GyM , sino a nivel de la corporación, ha pasado por varios proyectos de Stracon como de GyM ( empresa de la Corporación dedicada a la ingeniería y construcción).

El segundo lugar lo ocupa el Analista de gestión humana, dicho trabajador cuenta con más de tres años dentro de la empresa, Para el caso del responsable de calidad de vida, tiene menos de un años dentro de la planilla de Stracon en Constanica, pero ha venido trabajando dentro de la Corporación ya más de años pasando por dos proyectos de GyM.

De manera similar el relacionista comunitario tiene más de un año dentro del proyecto Constanica y de la planilla de Stracon, pero ha trabajado más de dos años dentro de la empresa de ingeniería y construcción (GyM).

El asistente de personal trabaja casi 3 años en la empresa y ha venido cambiando de puesto. En su transcurso por el proyecto Constanica.

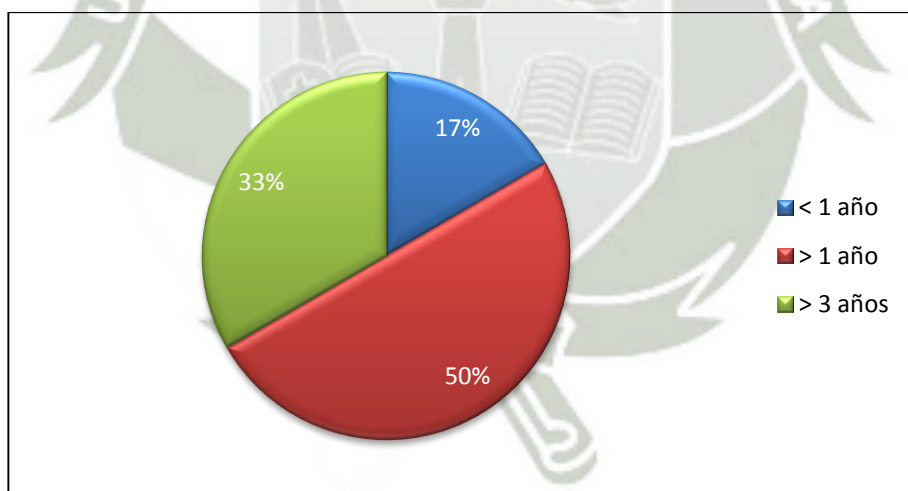


Por último, el coordinador del área tiene poco más de un año dentro de la empresa y es justamente este puesto el que se viene desarrollando como parte de la reorganización del área a nivel de empresa. Este puesto a nivel de Stracon tiene casi dos años y surge como necesidad de tener en cada proyecto un responsable de área para un mejor control de la misma, dejando al jefe de área con labores más específicas y que hagan que su carga laboral disminuya.

### 3.4.2. TIEMPO EN EL PUESTO

Es importante conocer cuánto tiempo permanece una persona dentro del puesto del trabajo para poder determinar si han existido promociones, si el índice de rotación de personal dentro de puesto es alto, si ha brindado oportunidad a personal que ha demostrado capacidad para poder desenvolverse en otras funciones, etc.

**Grafico N° 3 Tiempo en el puesto**



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración propia**

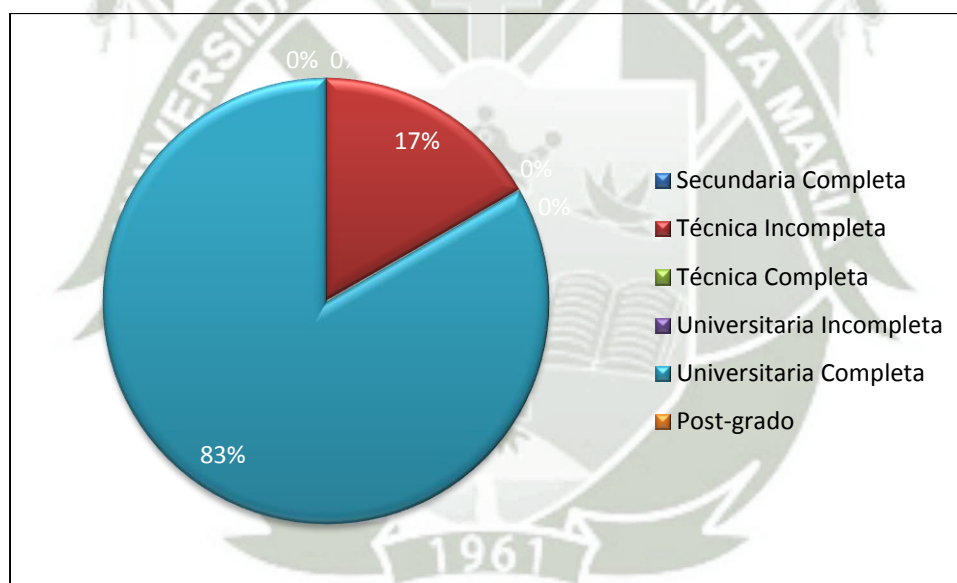
En base a ello, podemos ver que dentro del proyecto Constancia, y específicamente dentro del área de gestión humana, los puestos están a cargo de personal con más de un año de experiencia desarrollando las funciones que implica cada posición,

Esto es bueno ya que indica que la empresa tiene un buen filtro de experiencia que ayuda a contratar al personal indicado para cada puesto, sin embargo la experiencia en su totalidad no garantiza que el personal tenga los conocimientos necesarios para desarrollarse bajo las necesidades de cada uno de los proyectos.

### 3.4.3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

El nivel de instrucción dentro del personal de una empresa es factor clave para el desarrollo del personal, sin embargo en la realidad se ha demostrado que muchas veces es la experiencia es el mejor indicador al momento de medir el desempeño de una persona.

**Grafico N°4 Nivel de Instrucción**



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración propia**

Dentro del área más del 80% del personal cuenta con estudios superiores completos, pero podemos observar también que ninguno de ellos cuenta con un post-grado significativo, el cual puede ser un elemento diferenciador en el currículum de nuestros trabajadores lo cual le darían mayor valor al capital humano de la empresa.

Además, es indicativo de la motivación e interés que uno tiene por actualizar los conocimientos y profundizar en ámbitos determinados del sector.

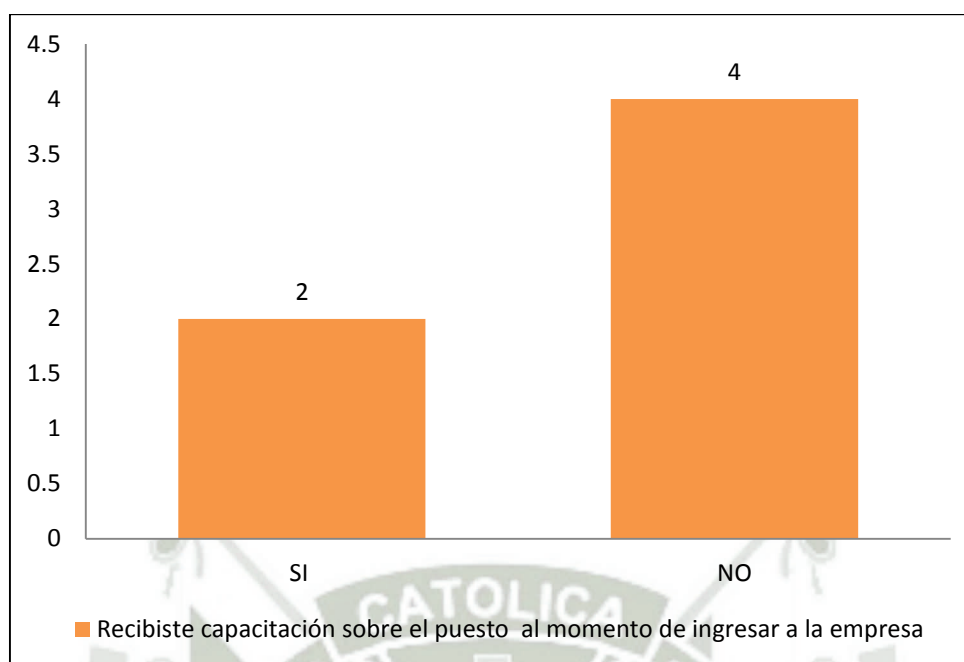
#### 3.4.4. **CUESTIONARIO**

En el cuestionario se trató de identificar si el personal al momento de ingresar a la empresa recibió la información necesaria para desarrollarse dentro de su puesto, si tiene cierto grado de compromiso o identificación con la empresa entre otras preguntas, los resultados se muestran a continuación para cada una de las preguntas:

##### **A. Recibiste capacitación sobre el puesto al momento de ingresar a la empresa**

La capacitación de ingreso o inducción a personal nuevo es de gran importancia, ya que ayuda al trabajador nuevo a adaptarse a la empresa. Generalmente orienta al trabajador dándole información de la empresa como la misión, visión, valores, historia, estructura organizacional, disciplina interna, etc. Igualmente le da información del cargo y funciones a desempeñar. Existen diferentes tipos de Programas de Inducción, los hay formales o informales y varían entre sí por la profundidad de la orientación a impartir.



**Grafico N° 5 Personal que recibió capacitación**


**Fuente:** Elaboración propia

El personal indica que no recibió capacitación sobre su puesto de trabajo al momento de ingresar a la empresa, lo cual se debe mejorar ya que los trabajadores deben recibir una inducción específica sobre su puesto de trabajo para que puedan desarrollar sus funciones de manera correcta, esta capacitación puede darse de diversas maneras desde una conversación hasta una charla programada con los recursos audiovisuales necesarios.

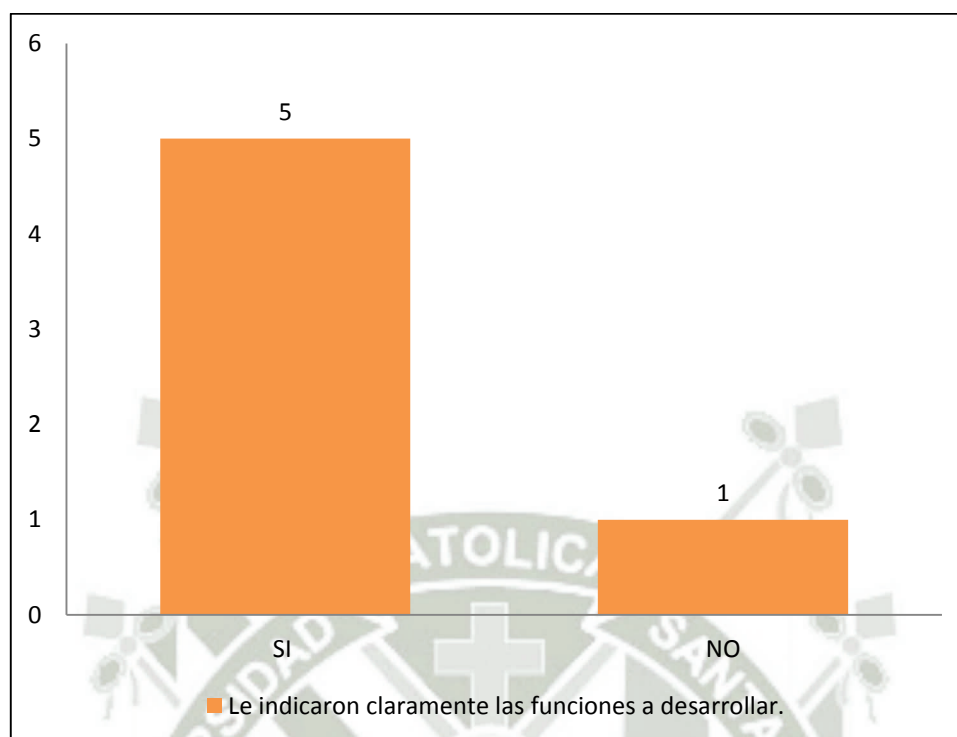
#### **B. Le indicaron claramente las funciones a desarrollar.**

Cuando ingresa personal nuevo a formar parte de una organización sabe que le serán asignadas tareas y que depende de su nivel desarrollo de funciones poder permanecer y crecer dentro de la empresa.

La definición de esta serie de tareas debe estar establecida por escrito como descripción formal de la funciones. Tras la contratación de un nuevo miembro, este y supervisor inmediato debe sentarse a revisar cada punto de la descripción de funciones o descriptivo de puesto como el que cuenta Stracon GyM, línea a línea para dejar claro que tanto el trabajador como el supervisor entienden lo que implica perfectamente lo que implica la posición.



**Grafico N° 6 Personal que recibió instrucciones sobre sus funciones**



**Fuente: Elaboración propia**

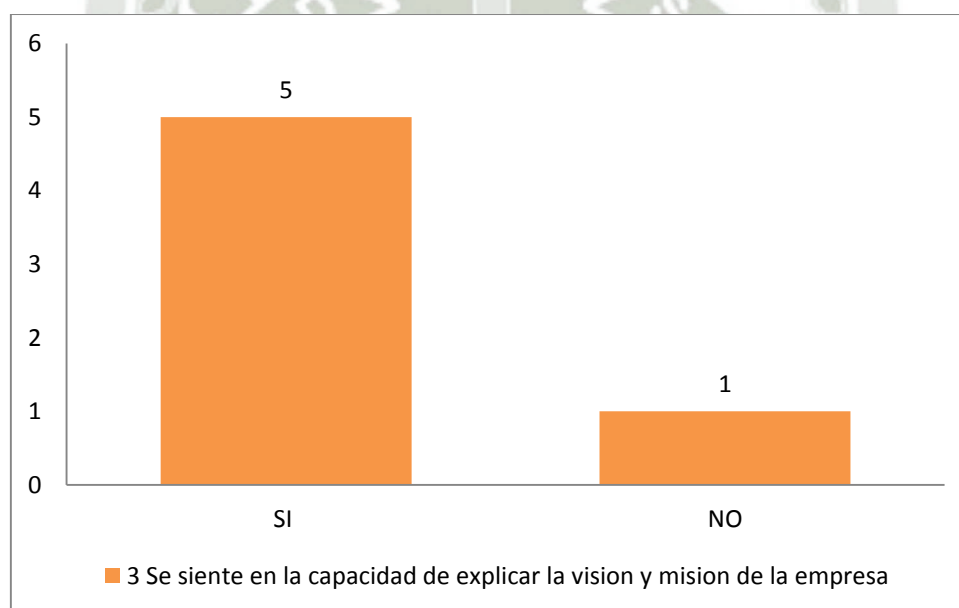
El 80% de los encuestados, si recibieron indicaciones sobre sus funciones, algunos de ellos ya venían de trabajar en otras obras de la corporación, por ello las indicaciones estaban más relacionadas a las particularidades del proyecto Constanca.

### C. Se siente en la capacidad de explicar la visión y misión de la empresa

Si el empleado conoce la misión de una empresa podrá responderse a preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Por otro lado la visión de la empresa hace que el trabajador reconozca las metas que pretende conseguir en el futuro la organización. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables

**Grafico N° 7 Personal que conoce la visión y misión de la empresa**



**Fuente: Elaboración propia**

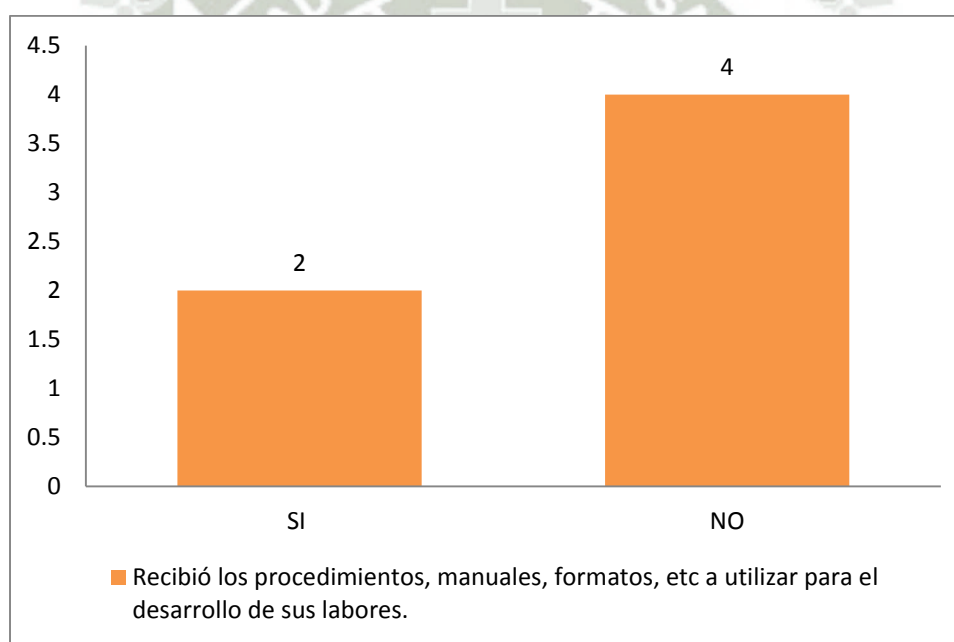
Solo el 20% de los encuestados no se siente en la capacidad necesaria de explicar la visión y misión de la empresa, esto indica que la mayoría conoce el propósito principal de la empresa lo cual ayuda a que el desarrollo de sus funciones colabore con el desempeño de los planes de producción.

#### D. Recibió los procedimientos, manuales, formatos, etc. a utilizar para el desarrollo de sus labores.

La importancia de los manuales de procedimientos radica en que da a los procedimientos realizados (que no necesariamente establecidos), un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientada a la consecución de un resultado eficaz y eficiente.

Por otro lado los formatos u otros documentos ayudan a los nuevos trabajadores a familiarizarse con sus funciones y depende del correcto llenado de estos que se brinde la información correcta.

**Grafico N° 8 Personal que recibió manuales, procedimientos, etc.**



**Fuente: Elaboración propia**

En este punto se ha observado que la empresa no cuenta con los manuales específicos para cada puesto, lo cual sirve como base para empezar a desarrollar alguna función dentro de todas las áreas, no solo dentro del área de gestión huma.

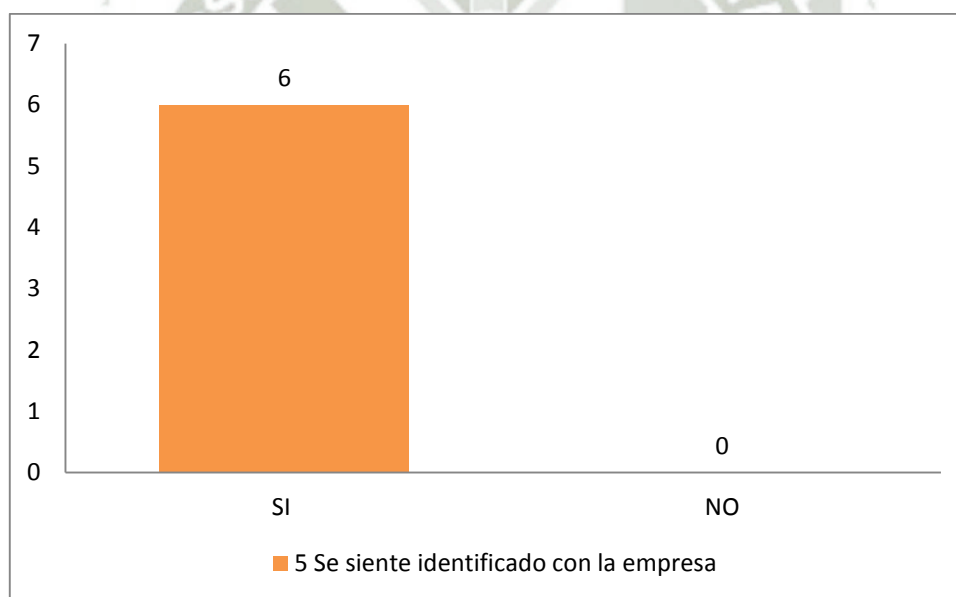
En este caso en específico el área no cuenta con los manuales aprobados es por ello que no se difunden al personal al momento del ingreso o de la asignación de una persona a un nuevo puesto.

### E. Se siente identificado con la empresa

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia.

Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarán el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

**Grafico N° 9 Personal que se siente identificado con la empresa**



**Fuente: Elaboración propia**

El 100% de los encuestados está totalmente identificado con la empresa, y es que en los últimos años se ha venido difundiendo la cultura de la empresa mediante los diversos medios de comunicación con los que cuenta.

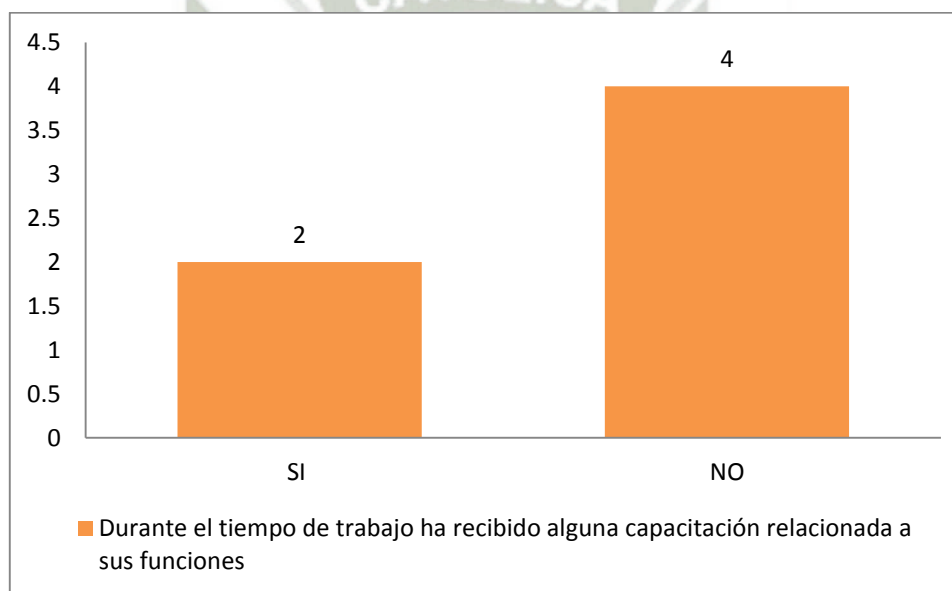


Esto ha generado que los empleados se puedan fidelizar y conozcan más allá de la visión y la misión de la empresa, puedan conocer la cultura, los valores y diversos aspectos de la historia de la empresa y de la corporación.

#### F. Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a sus funciones

En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

**Grafico N° 20 Personal que recibió capacitación relacionada a sus funciones**



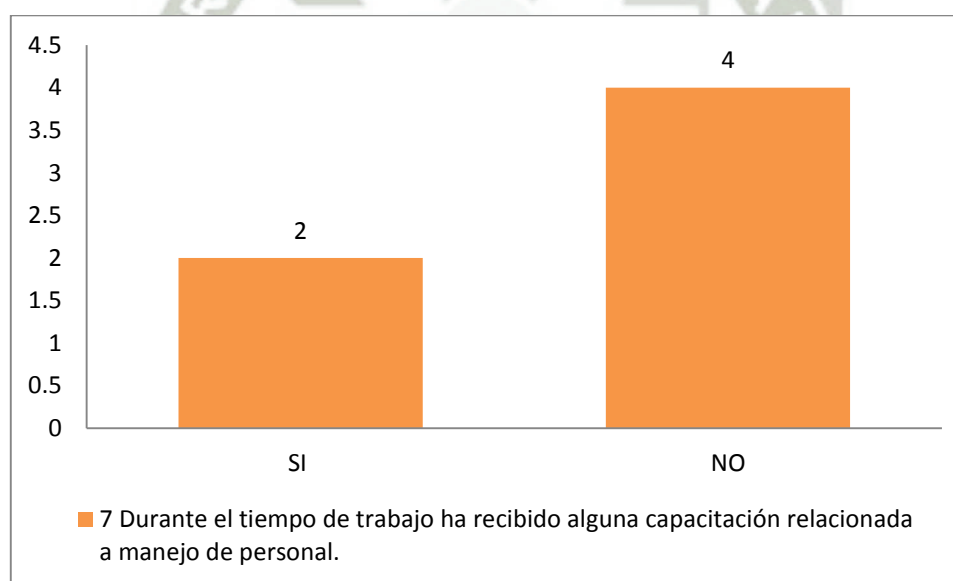
**Fuente: Elaboración propia**

Solo aproximadamente el 20% de los encuestados ha recibido capacitaciones relacionadas con sus funciones, en su mayoría son capacitaciones internas, que se han dado en respuesta a alguna modificación dentro de los procesos básicos.

### G. Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a manejo de personal.

Gran parte del éxito de cualquier empresa, depende de la forma como se maneja el personal. Debemos tener presente que cada individuo tiene su propia filosofía, su propia manera de pensar y actuar, por eso es indispensable que toda persona que maneje personal sea consciente de éstas diferencias, para evitar conflictos y saber cómo motivar a sus subordinados con el fin de lograr un mayor éxito en las actividades encomendadas. En especial el personal que labora en el área de gestión humana los cuales están en constante contacto con los trabajadores del proyecto.

**Grafico N° 11 Personal que recibió capacitación relacionada al manejo de personal**



**Fuente: Elaboración propia**

El manejo de personal es una de las principales debilidades que muestra la empresa, a pesar de que su trabajo se basa principalmente en este manejo, la mayoría coincide en que no ha recibido una capacitación que los pueda ayudar a mantener relaciones y conversaciones asertivas con el personal que atienden día a día.

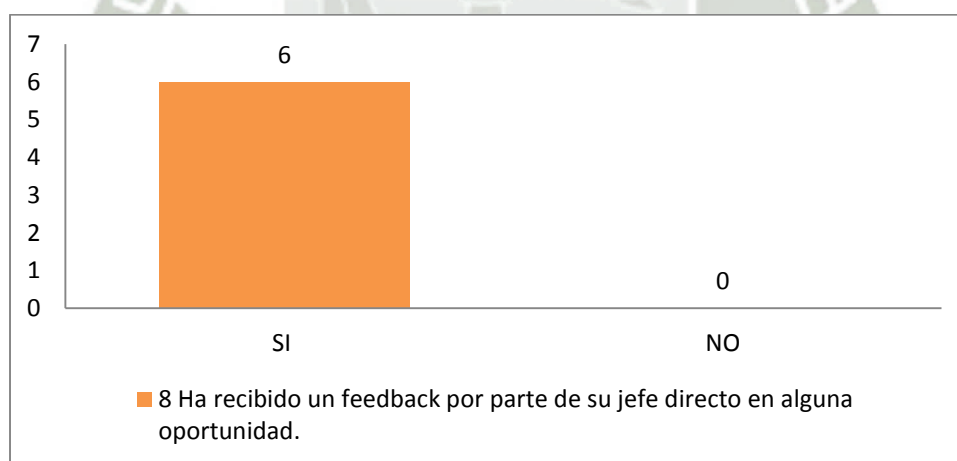
## H. Ha recibido un feedback por parte de su jefe directo en alguna oportunidad.

El feedback es la información que proporciona una persona a otra acerca de su actuación y comportamiento en una determinada situación o tarea.

La realización de un buen feedback hará que los trabajadores:

- Puedan tener clara cuál es la misión de la empresa, su visión, sus valores y su cultura y trabajar conforme a ella para capitalizar sus esfuerzos.
- Sepan lo que tienen que hacer y conocer las cuestiones por las cuales se le va a valorar.
- Trabajen de forma coordinada.
- Tendrán muy claras las tareas y procesos a priorizar en su puesto de trabajo
- Identifiquen áreas de mejora
- Tengan autocontrol.
- Busquen automejora

**Grafico N° 11 Personal que recibió feedback de jefaturas**



Fuente: Elaboración propia

Todos han recibido en alguna oportunidad recomendaciones de sus jefes directos, así como llamadas de atención por alguna labor mal realizada.

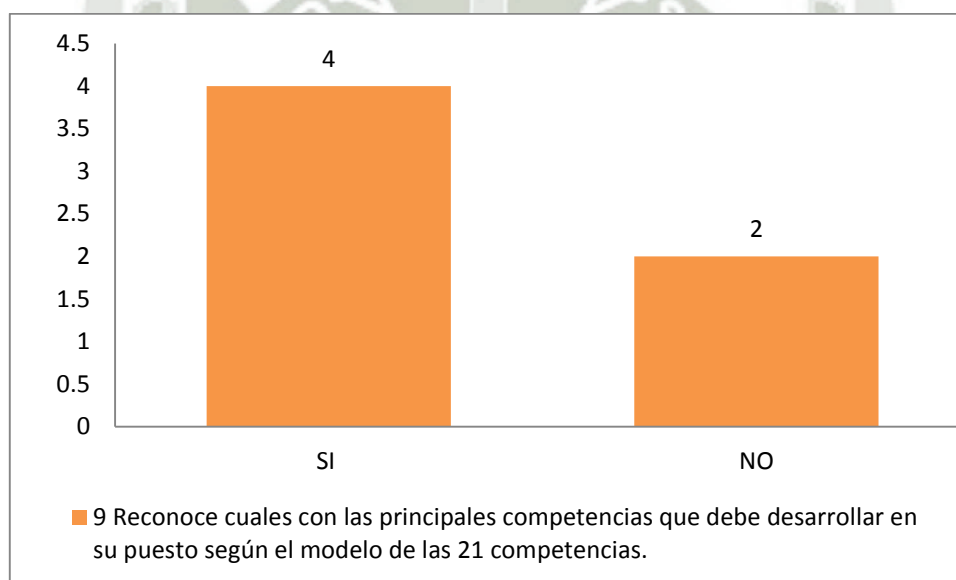
Generalmente este feedback se da durante el desarrollo de la evaluación de desempeño y es una buena oportunidad para que cada trabajador pueda

exponer su punto de vista ante su jefe directo, indicando alguna sugerencia o aclarando alguna inquietud.

**I. Reconoce cuales con las principales competencias que debe desarrollar en su puesto según el modelo de las 21 competencias.**

Stracon GyM trabaja con un modelo de 21 competencias, las cuales se han valorado para cada puesto de trabajo según su descriptivo de puesto, es importante que cada trabajador conozca cuales de estas 21 competencias han sido consideraras para el desarrollo de sus funciones, ya que esto hará que las tareas sean más fácil de realizar.

**Grafico N° 12 Personal que reconoce las competencias del modelo**



**Fuente: Elaboración propia**

La mayoría del personal conoce cuales son aquellas competencias que le exige desarrollar cada uno de sus puesto, sin embargo es importante mantener actualizado al personal con respecto a las 21 competencias que maneja la corporación ya que no solo aquellas que describen sus puesto son las únicas que están obligados a desarrollar.

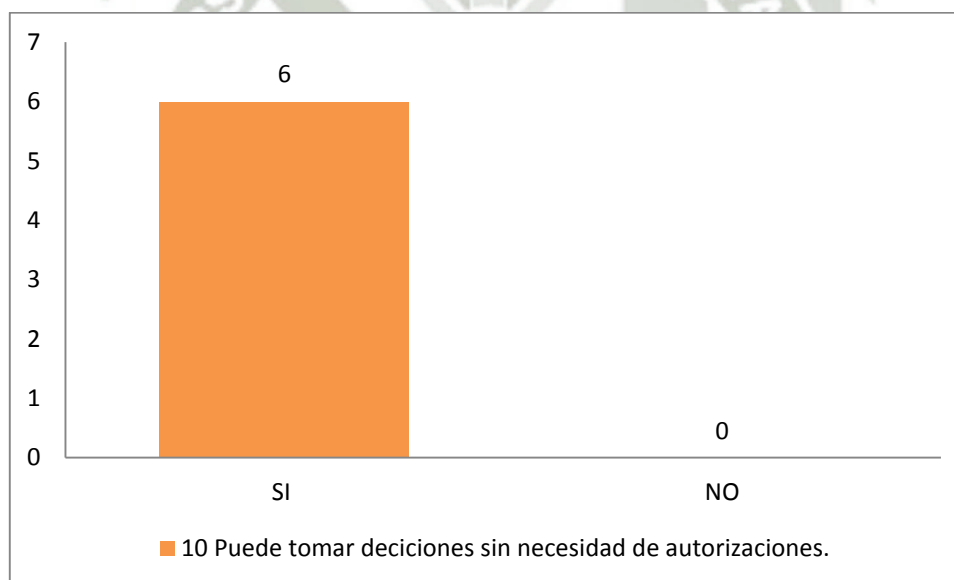


## J. Puede tomar decisiones sin necesidad de autorizaciones.

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, sin autorización de algún superior, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación y que puede afectar de manera positiva o negativa a la empresa o en este caso al proyecto.

Por ellos es importante de la capacidad de tomar decisiones en la empresa estén respaldadas de un buen conocimiento, que al final pueda tener un fundamento válido.

**Grafico N° 13 Personal que toma decisiones sin autorizaciones**



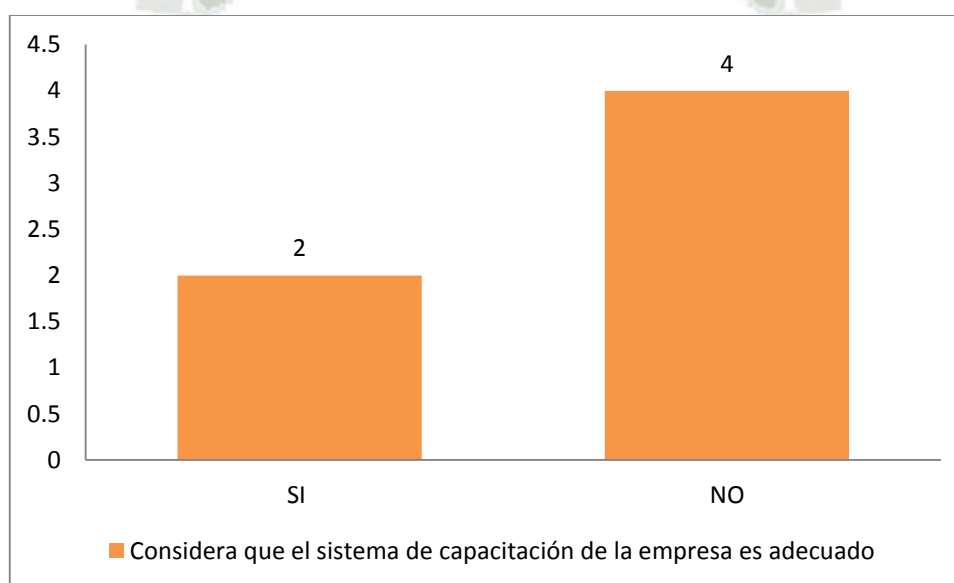
**Fuente: Elaboración propia**

Cada uno de los trabajadores siente autonomía y seguridad para poder tomar decisiones relacionadas a su puesto de trabajo y del desarrollo de las funciones. Esto puede o no ser positivo ya que depende de tipo de decisión que se tome para el correcto desarrollo de sus funciones.

### K. Considera que el sistema de capacitación de la empresa es adecuado

A nivel corporativo, la empresa maneja diversos sistemas de capacitación ya sea de habilidades o de conocimientos, sin embargo el acceso a esto procesos se ve limitado por la falta de conocimiento o difusión y por las condiciones de cada obra en específico.

**Grafico N° 14 Personal que considera el sistema de capacitación adecuado**



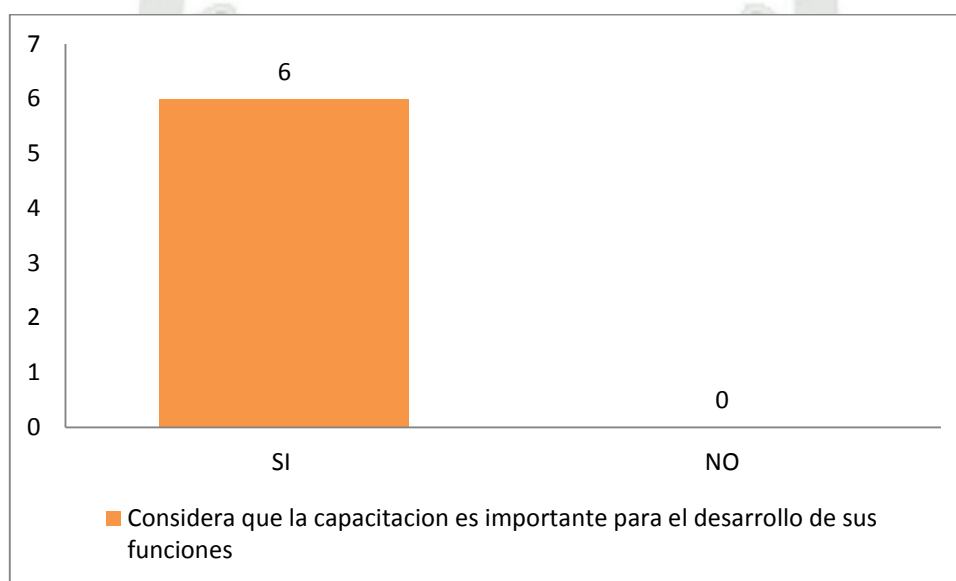
**Fuente: Elaboración propia**

No todo el personal está convencido de que el sistema de capacitación que actualmente desarrolla la empresa sea el más adecuado, incluso algunos consideran que nos son parte o no han sido seleccionados para participar de este sistema.

### L. Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de sus funciones

Es importante que el personal reconozca la importancia de la formación y actualización de los recursos humanos, ya que beneficia al individuo a nivel personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social y laboral.

**Grafico N° 15 Personal que considera importante la capacitación**



**Fuente: Elaboración propia**

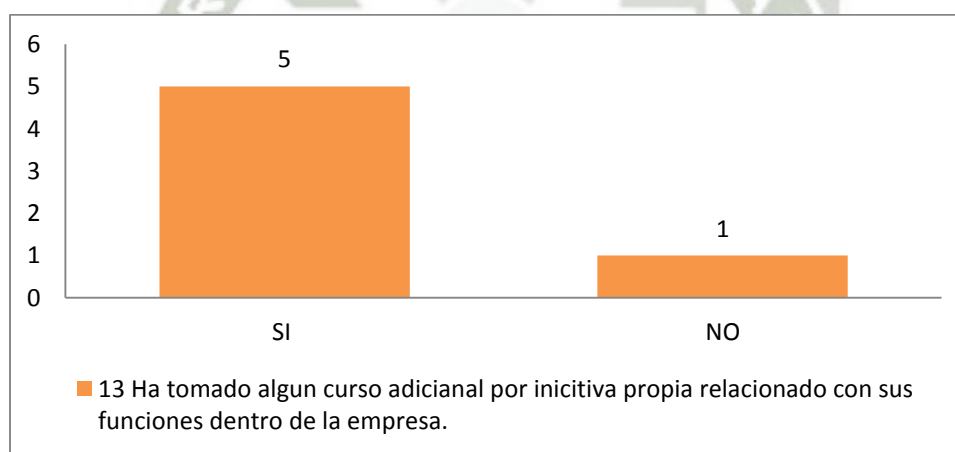
Todos están convencidos de la importancia de la capacitación la cual debe ser impartido al personal que labora en las empresas, esto con el objetivo de aumentar los conocimientos y /o cambiar las actitudes en el desempeño de su trabajo, en ella. Así mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado

### M. Ha tomado algún curso adicional por iniciativa propia relacionado con sus funciones dentro de la empresa.

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía (Price Waterhouse, 1987).

El personal suele tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos de la empresa.

**Grafico N° 16 Personal que considera ha recibido capacitación por iniciativa propia**



Fuente: Elaboración propia

Esto demuestra que el personal tiene interés en adquirir más conocimientos que los ayuden a desarrollarse como profesionales y hagan que su trabajo sea más eficiente, desarrollando así sus habilidades y conocimientos mediante cursos, diplomados, o seminarios que pueden recibir fuera según sus condiciones.

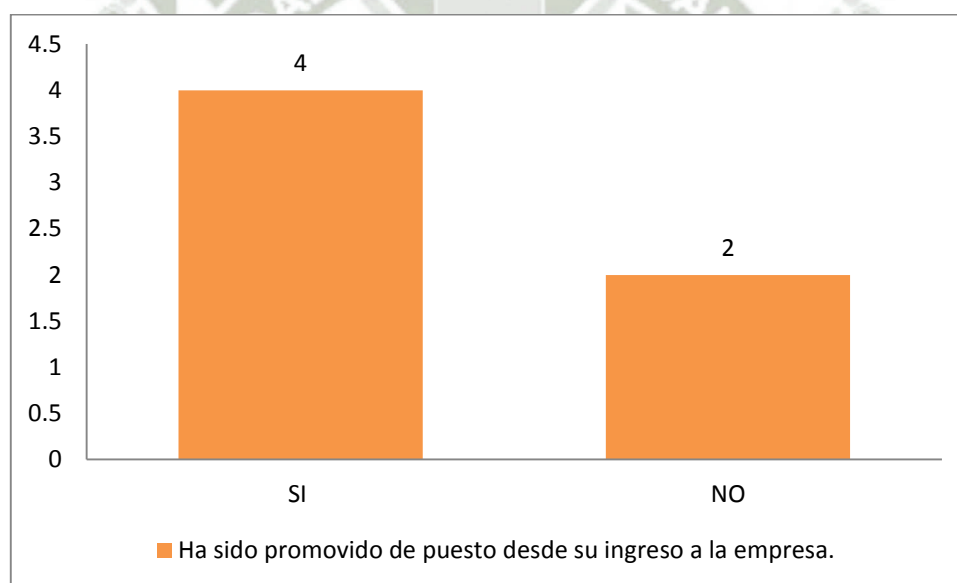


## N. Ha sido promovido de puesto desde su ingreso a la empresa.

La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social. En definitiva, mayor prestigio.

La promoción se produce por dos razones conjuntas: reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro. Debe basarse en la necesidad de ocupar un puesto de trabajo.

**Grafico N° 17 Personal que ha sido promovido**



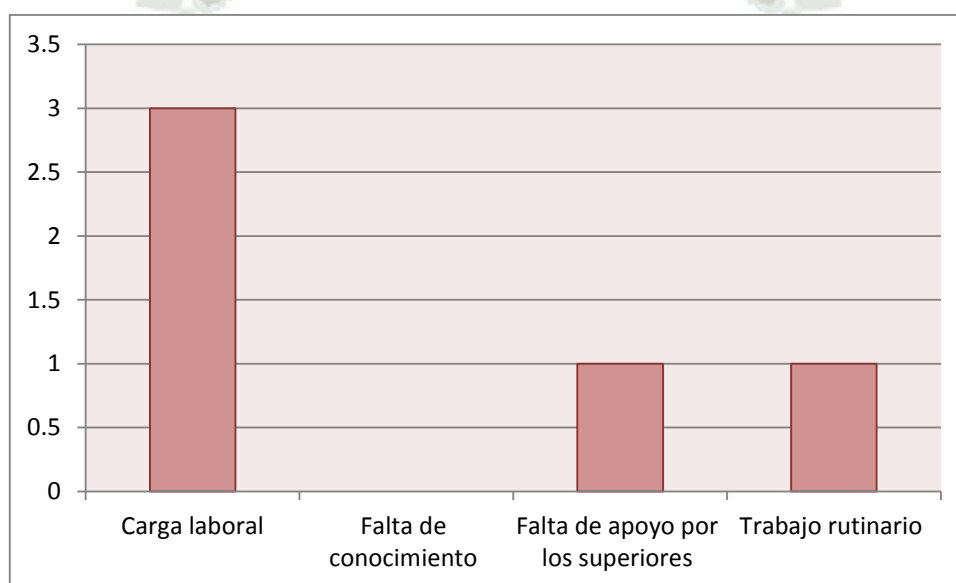
**Fuente: Elaboración propia**

El 80% del personal ha sido promovido durante los años de trabajo en la empresa, la mayoría de estas promociones han sido ascensos basados principalmente de sus resultados de evaluación de desempeño .Algunas promociones también han surgido por necesidad dentro del proyecto.

### 3.4.5. LIMITANTES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Dentro del desarrollo de cada puesto de trabajo y en general de cualquier tarea se nos pueden presentar una serie de limitaciones que van a impedir que desarrollemos nuestras funciones con seguridad, eficiencia y que sobretodo hagan que se cumplan los objetivos de la empresa

**Grafico N° 18 Limitantes principales para el desarrollo de competencias**



**Fuente: Elaboración propia**

La mitad de las personas encuestadas tienen como principal limitación la carga laboral, lo cual puede llegar a controlarse si es que se aginaran los recursos adecuados para cada puesto, pero muchas veces esto no va de la mano con el presupuesto del proyecto.

### 3.5. COMPETENCIAS DESARROLLADAS SEGÚN DESCRIPTIVO DE PUESTO

Bajo esta pregunta cada trabajador indico aquellas habilidades que durante el tiempo de trabajo en la empresa o que su experiencia han hecho que pueda desarrollar.

Cada uno de los descriptivos de puesto les plantea 5 competencias que deben desarrollar, bajo este concepto es que cada uno ha indicado el logro de cada una de ellas.

Solo el relacionista comunitario es el que indica que ha desarrollado todas las habilidades e incluso se siente con la seguridad de haber desarrollado otras de las competencias de las planteadas en los descriptivos de su personal a cargo.

Se deben tener en cuenta aquellas competencias que no han sido desarrolladas según cada puesto para poder reforzar los aspectos que hagan que estas competencias se vayan ampliando y puedan todos al final sentirse seguros de cada una de ellas y plantearse más competencias a desarrollar según el modelo de las 21 competencias que desarrolla la corporación, de esta manera pueden desenvolverse de manera óptima en el cada una de sus funciones

Las 21 competencias se muestran en el Anexo 3.

### **3.5.1. COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA**

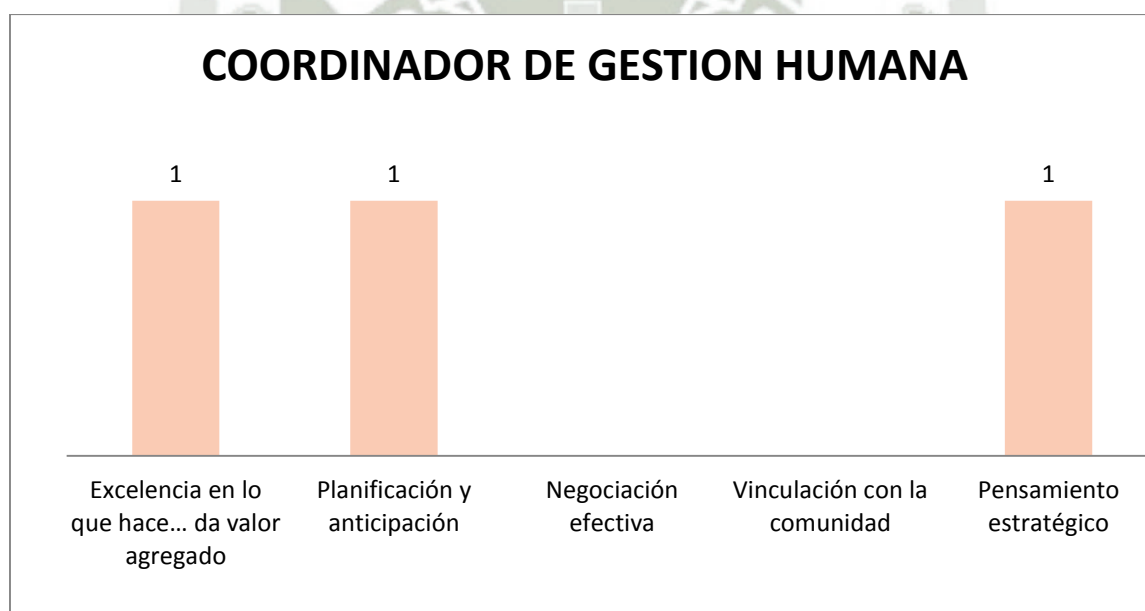
Para este puesto se establecieron cinco competencias del modelo, que se describirán según cada puesto:

- Excelencia en lo que hace...da valor agregado: Afán por mejorar continuamente y superar los estándares requeridos en su trabajo, logrando cumplir, e incluso elevar, la calidad de las tareas encomendadas.
- Planificación y anticipación: Capacidad de análisis que permite establecer objetivos o metas e identificar las acciones y recursos para poder alcanzarlos. Esto implica un proceso de previsión y anticipación constante.
- Negociación efectiva: Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios y sostenibles utilizando argumentos sólidos y

honestos que contemplen los intereses de las partes. Encuentra maneras adecuadas de solucionar conflictos.

- Vinculación con la comunidad: Muestra interés por crear y mantener una relación cordial, estable y sostenible con la comunidad en la que interactúa. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso, brindando una buena imagen para la comunidad donde se desarrolla el negocio
- Pensamiento estratégico: Capacidad para idear estrategias y proponer alternativas frente a problemas de gran complejidad, considerando todas las variables involucradas.

**Grafico N° 19 Competencias desarrolladas por el coordinador**



**Fuente: Elaboración propia**

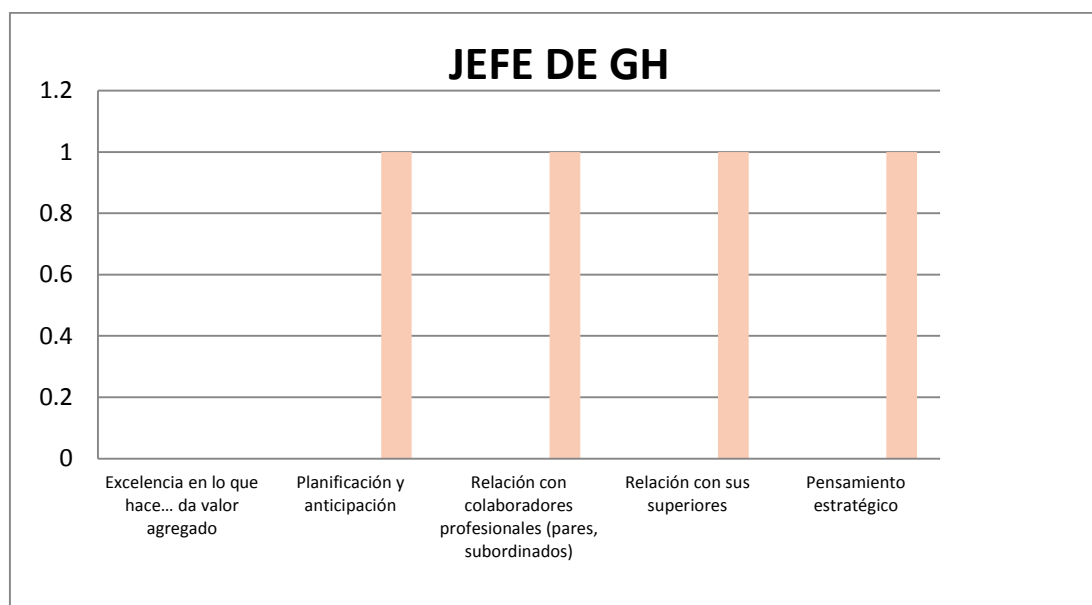
En este caso el encuestado indica que dos de las competencias aún no se encuentran en completo dominio, la negociación efectiva como parte de los acuerdos que se gestionan con los trabajadores y la vinculación con la comunidad que es importante para que no existan conflictos sociales entre la empresa y la comunidad.



### 3.5.2. JEFE DE GESTIÓN HUMANA

- Efectividad, cumple metas establecidas: Capacidad para cumplir con los plazos utilizando la cantidad adecuada de recursos. Logra este cumplimiento por su desempeño, más que por circunstancias externas favorables.
- Cumplimiento de nuestros procesos: Capacidad para desarrollar sus actividades de acuerdo a las metodologías y sistemas del Grupo, cumpliendo los procesos y promoviéndolos en su entorno. Dirige las sugerencias de mejora por los canales correspondientes.
- Negociación efectiva: Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios y sostenibles utilizando argumentos sólidos y honestos que contemplen los intereses de las partes. Encuentra maneras adecuadas de solucionar conflictos.
- Relación con sus superiores: Mantiene una adecuada relación con sus jefes, orientándose a brindar soluciones antes que problemas. Expone sus ideas y puntos de discrepancia con sus superiores de manera firme y respetuosa, pero mantiene el esfuerzo y apoyo a los acuerdos establecidos con ellos. En caso de niveles de mayor jerarquía, adicionalmente colabora con las iniciativas de la compañía o corporación.
- Pensamiento estratégico: Capacidad para idear estrategias y proponer alternativas frente a problemas de gran complejidad, considerando todas las variables involucradas.

**Grafico N° 20 Competencias desarrolladas por el jefe**



**Fuente: Elaboración propia**

Para el jefe de gestión humana aún le es complicado encontrar como darle valor agregado a su trabajo, sin embargo su experiencia lo ha llevado a desarrollar las demás competencias sin problemas, se planifica y anticipa, tiene buena relación con su pares y superiores y los diversos casos que ha venido solucionando con trabajadores a lo largo de su carrera han hecho que desarrolle un pensamiento estratégico favorable.

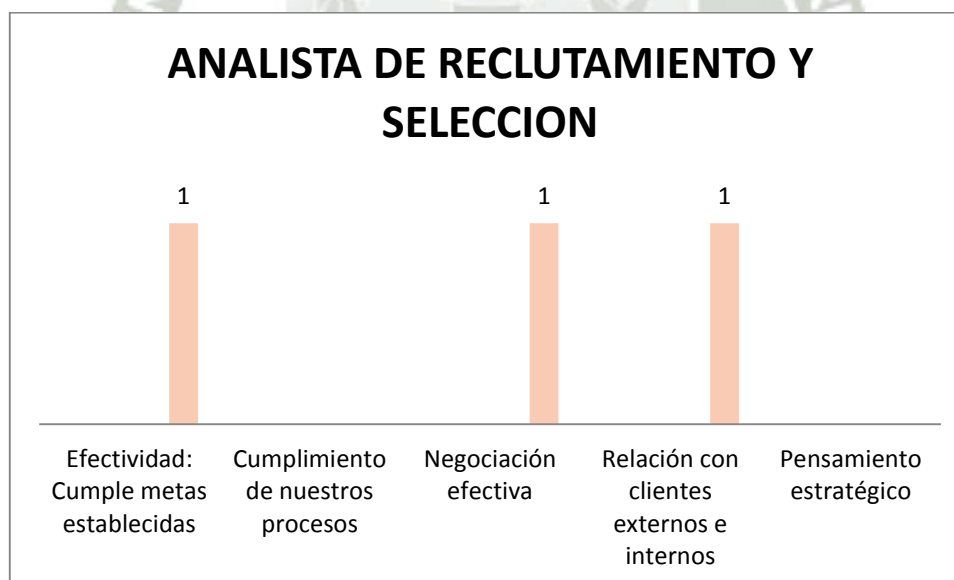
### **3.5.3. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

- Efectividad, cumple metas establecidas: Capacidad para cumplir con los plazos utilizando la cantidad adecuada de recursos. Logra este cumplimiento por su desempeño, más que por circunstancias externas favorables.
- Cumplimiento de nuestros procesos: Capacidad para desarrollar sus actividades de acuerdo a las metodologías y sistemas del Grupo, cumpliendo los procesos y promoviéndolos en su entorno.

Dirige las sugerencias de mejora por los canales correspondientes.

- Negociación efectiva: Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios y sostenibles utilizando argumentos sólidos y honestos que contemplen los intereses de las partes. Encuentra maneras adecuadas de solucionar conflictos.
- Relación con clientes externos e internos: Capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos. Promueve efectivamente relaciones de cooperación y confianza a largo plazo. Conoce y respeta los procedimientos de sus clientes, a fin de evitar obstaculizar los procesos.
- Pensamiento estratégico: Capacidad para idear estrategias y proponer alternativas frente a problemas de gran complejidad, considerando todas las variables involucradas.

**Grafico N° 21 Competencias desarrolladas por el analista de reclutamiento**



**Fuente: Elaboración propia**

El cumplimiento de los procesos es una de las competencias que al analista considera que debe desarrollar más, se debe principalmente



a que muchas veces las necesidades de la obra no se ajustan a los procedimientos corporativos de la empresa.

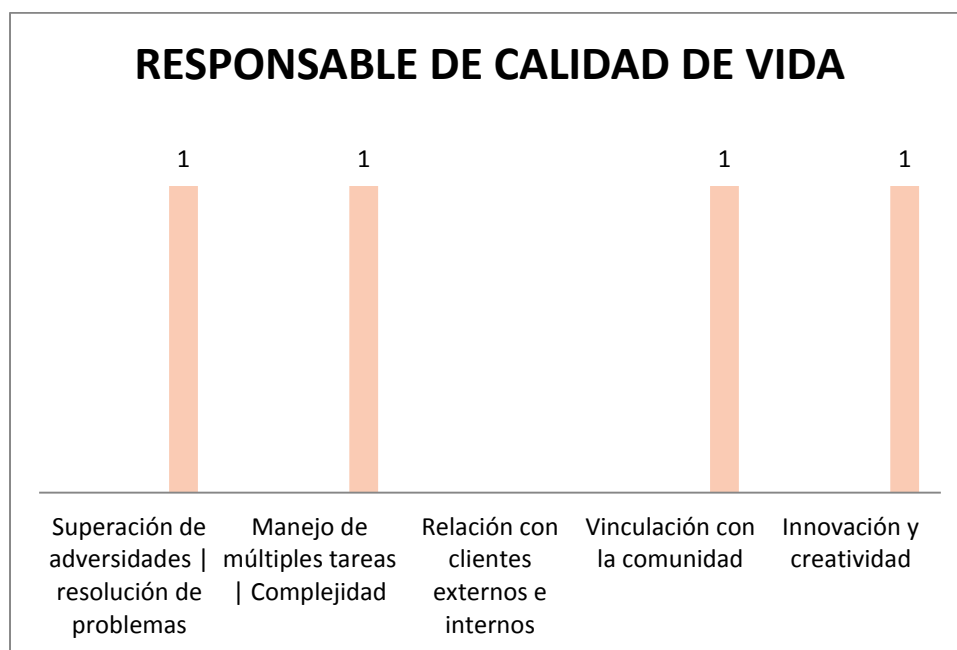
Considera también que el pensamiento estratégico es algo que debería desarrollar de mejor manera para poder lograr su principal objetivo, que es conseguir el mejor capital humano para la empresa.

#### **3.5.4. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA**

- Superación de adversidades resolución de problemas: Capacidad de encontrar soluciones, buscando diferentes alternativas ante las adversidades, evitando caer en inacción.
- Manejo de múltiples tareas complejidad: Capacidad para organizar y realizar varias actividades en paralelo, calculando los recursos que se requieren y priorizando adecuadamente su ejecución.
- Relación con clientes externos e internos: Capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos. Promueve efectivamente relaciones de cooperación y confianza a largo plazo. Conoce y respeta los procedimientos de sus clientes, a fin de evitar obstaculizar los procesos.
- Vinculación con la comunidad: Muestra interés por crear y mantener una relación cordial, estable y sostenible con la comunidad en la que interactúa. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso, brindando una buena imagen para la comunidad donde se desarrolla el negocio
- Innovación y creatividad: Capacidad para aportar y crear soluciones para los retos que enfrenta, más allá de las formas clásicas de resolución. Es promotor de ideas innovadoras, se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo.



**Grafico N° 22 Competencias desarrolladas por el responsable de calidad de vida**



**Fuente: Elaboración propia**

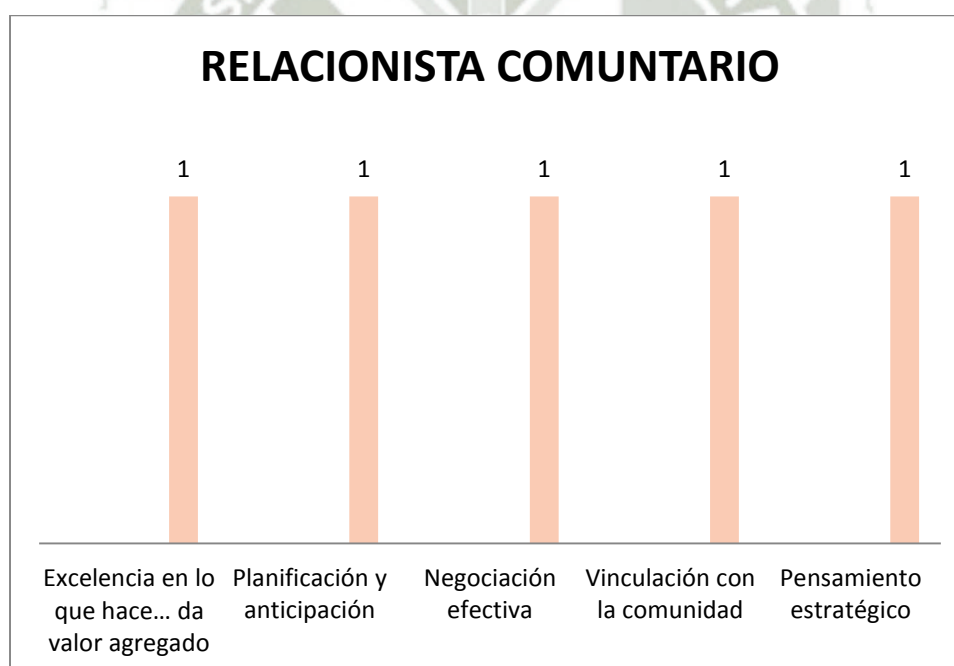
Según el responsable de calidad de vida el indica que no maneja constantemente relaciones con clientes externos e internos, sin embargo estos clientes están direccionados más al personal a que ellos atienden, a quienes considerar su clientes internos ya que es su labor asesorar en diversos temas de pensiones, beneficios, tramites de seguros, etc.

### **3.5.5. RELACIONISTA COMUNITARIO**

- Excelencia en lo que hace...da valor agregado: Afán por mejorar continuamente y superar los estándares requeridos en su trabajo, logrando cumplir, e incluso elevar, la calidad de las tareas encomendadas.
- Planificación y anticipación: Capacidad de análisis que permite establecer objetivos o metas e identificar las acciones y recursos para poder alcanzarlos. Esto implica un proceso de previsión y anticipación constante.

- Negociación efectiva: Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios y sostenibles utilizando argumentos sólidos y honestos que contemplen los intereses de las partes. Encuentra maneras adecuadas de solucionar conflictos.
- Vinculación con la comunidad: Muestra interés por crear y mantener una relación cordial, estable y sostenible con la comunidad en la que interactúa. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso, brindando una buena imagen para la comunidad donde se desarrolla el negocio.
- Pensamiento estratégico: Capacidad para idear estrategias y proponer alternativas frente a problemas de gran complejidad, considerando todas las variables involucradas.

**Grafico N° 23 Competencias desarrolladas por el relacionista comunitario**



**Fuente: Elaboración propia**

La experiencia y los diversos proyectos en los que ha trabajado el relacionista comunitario, han hecho que pueda desarrollar diversas competencias a lo largo de su carrera.

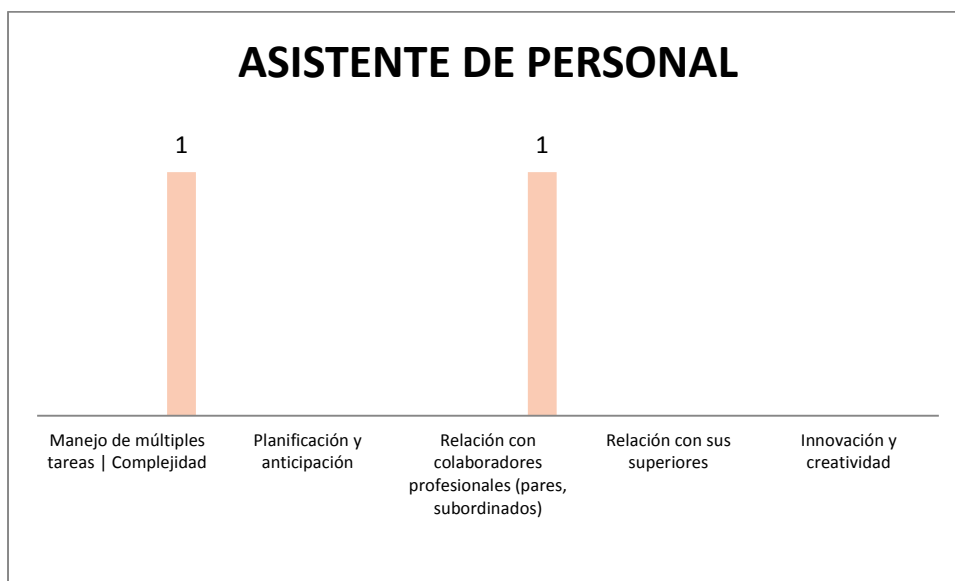
Se siente en la completa capacidad para poder manejar acuerdos con la comunidad que beneficien no solo a los habitantes aledaños al proyecto, sino también que generen valor para la empresa.

### 3.5.6. **ASISTENTE DE PERSONAL**

- Manejo de múltiples tareas complejidad: Capacidad para organizar y realizar varias actividades en paralelo, calculando los recursos que se requieren y priorizando adecuadamente su ejecución.
- Planificación y anticipación: Capacidad de análisis que permite establecer objetivos o metas e identificar las acciones y recursos para poder alcanzarlos. Esto implica un proceso de previsión y anticipación constante.
- Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados): Capacidad para relacionarse, comunicarse y trabajar en equipo, propiciando un entorno positivo de respeto y confianza tanto con sus pares como con las personas de su propio equipo de trabajo.
- Relación con sus superiores: Mantiene una adecuada relación con sus jefes, orientándose a brindar soluciones antes que problemas. Expone sus ideas y puntos de discrepancia con sus superiores de manera firme y respetuosa, pero mantiene el esfuerzo y apoyo a los acuerdos establecidos con ellos. En caso de niveles de mayor jerarquía, adicionalmente colabora con las iniciativas de la compañía o corporación.
- Innovación y creatividad: Capacidad para aportar y crear soluciones para los retos que enfrenta, más allá de las formas clásicas de resolución. Es promotor de ideas innovadoras, se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo.



**Grafico N° 24 Competencias desarrolladas por el asistente de personal**



**Fuente:** Elaboración propia

La planificación es una habilidad que puede ayudar a cumplir con todos los objetivos de cada una de las tareas que desarrolla el asistente, sin embargo la carga laboral hace que no pueda tener un plan específico que se pueda proyectar a lo que podría suceder.

Tampoco considera que la relación con sus superiores es la adecuada, es muchas veces la inseguridad sobre algún tema la principal causa de falta de comunicación directa y hace que recurra a su jefe directo para poderse informar o consultar algún tema.

Además considerar que innovando podría alejarse de realizar el trabajo de la misma manera y podría alcanzar mayores niveles de productividad



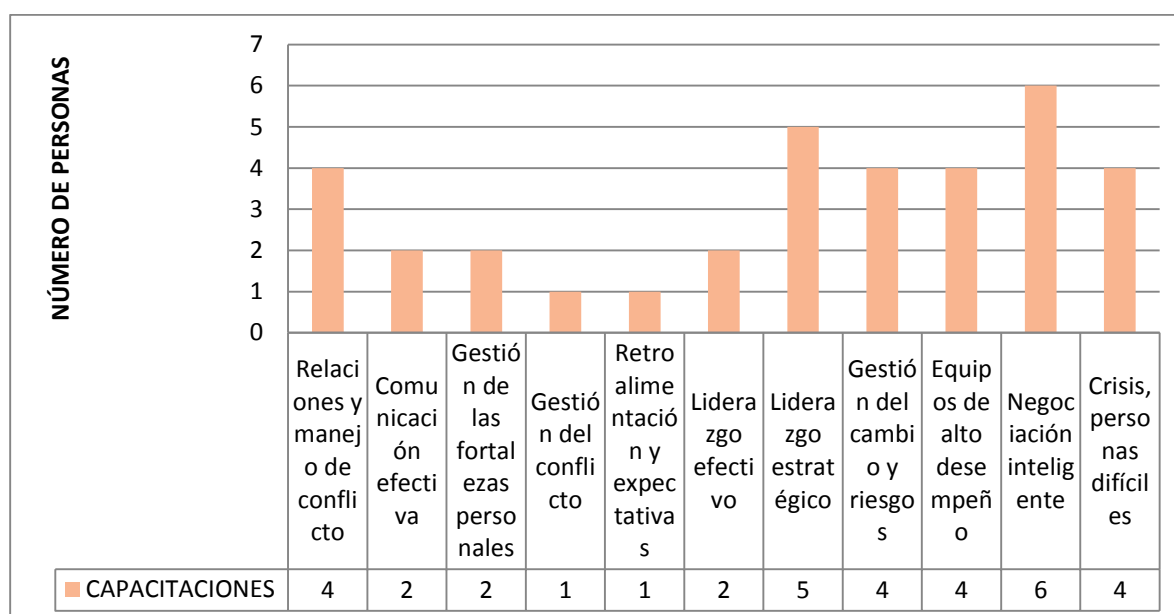
### 3.6. **CAPACITACIONES RELACIONADAS CON LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES**

Según la encuesta aplicada, se planteó una lista de temas en los que debería capacitar al personal para que manejen de manera más efectiva sus tareas cotidianas. Además que puedan hacer que su desarrollo como profesionales vaya de la mano con desarrollo personal.

Se consideraron los siguientes temas:

- Relaciones y manejo de conflictos
- Comunicación efectiva
- Gestión de las fortalezas personales
- Gestión del conflicto
- Retroalimentación y expectativas
- Liderazgo efectivo
- Liderazgo estratégico
- Gestión del cambio y riesgos
- Equipos de alto desempeño
- Negociación inteligente
- Crisis, personas difíciles

**Grafico N° 25 Capacitaciones relacionadas con las competencias emocionales  
que el personal quisiera recibir**



**Fuente: Elaboración propia**

La mayoría del personal encuestado considera que la negociación efectiva puede mejorar la manera de desarrollar las múltiples tareas que se le asignan según su puesto de trabajo-

El liderazgo estratégico es la manera en la que mejor llegada podrían tener con respecto al personal que cada uno maneja y podría ejercer de manera directa influencia en el personal con la finalidad de generar beneficios para empresa, es por ello que consideran que es un aspecto a considerar para su proceso de desarrollo.

Temas relacionados con la gestión de personas, gestión de cambio y el manejo de conflictos también son de gran interés dentro del área.

El personal considerar que su nivel de comunicación y gestión es aceptable pero no descarta desarrollar esta habilidad de manera más profunda.

### 3.7. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES TÉCNICAS

#### 3.7.1. COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA

Según el encuestado no tiene el conocimiento necesario en los temas de nivel medio de dominio y es poca la información que tiene en cuando a los temas que califico como bajos.

**Cuadro N° 16 Nivel de habilidades técnicas Coordinador de GH**

ALTO	MEDIO	BÁSICO
Legislación laboral	Sistema de compensaciones y pensiones	Conocimiento sobre la SUNAFIL
Tipos de contratos de trabajo en el Perú	Clima organizacional	
Elaboración de indicadores de gestión	Sistema de capacitación y desarrollo	
Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	

Fuente: Elaboración propia

Sus conocimientos son bastante buenos con respecto a legislación, contrato elaboración de indicadores y la gestión estratégica de recursos humanos.

#### 3.7.2. JEFE DE GESTIÓN HUMANA

Para el jefe de gestión humana es importante actualizar sus conocimientos en temas como legislación laboral y sistema de remuneraciones, esto básicamente a los cambios que se dan continuamente en las leyes:



**Cuadro N° 17 Nivel de habilidades técnicas Jefe de GH**

ALTO	MEDIO	BÁSICO
Tipos de contratos de trabajo en el Perú	Legislación laboral	Elaboración de manuales de procedimientos
Políticas corporativas	Sistema de compensaciones y pensiones	

Fuente: Elaboración propia

Por el tiempo que lleva dentro de la empresa , maneja y conoce lo suficiente las políticas corporativas, sin embargo esto aún no le ha permitido elaborar manuales de procedimientos para las obras en las que ha trabajado y que le servirían para tener documentada la información dentro del área.

### 3.7.3. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El analista de reclutamiento asegura que su conocimiento en perfiles ocupacionales y el análisis de evaluación de hojas de vida es el adecuado para poder cumplir sus tareas y el objetivo primordial del reclutamiento de personal, conoce, entre otros temas, el tiempo mínimo de experiencia que debe tener en relación con la necesidad y las condiciones de seguridad de la obra.

**Cuadro N° 18 Nivel de habilidades técnicas Analista**

ALTO	MEDIO	BÁSICO
Perfiles ocupacionales en minería	Aplicación y análisis de entrevistas	
Análisis y Evaluación de Hojas de vida.	Tipos de evaluaciones para la selección de personal	

Fuente: Elaboración propia

Pero también es consciente que las entrevistas son a veces el mejor filtro para captar capital humano, es por ello que es de su interés desarrollar más este tema así como conocer diversos tipos de evaluaciones que lo puedan ayudar a realizar mejor su trabajo.



### 3.7.4. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA

Tiene claro los principios de calidad de vida y su rol con los trabajadores para poder asesorar sobre los principales temas relacionados a ellos y sus familias, pero también es consciente que durante los últimos años los trámites se han ido modificando por lo que sus conocimientos con respecto a este tema son básicos.

**Cuadro N° 19 Nivel de habilidades técnicas Responsable Calidad de Vida**

ALTO	MEDIO	BÁSICO
Principios de calidad de vida	Gestión social en minería (manejo de trámites de licencias, subsidios, descansos médicos, etc.)	Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.
Consejería familiar		

Fuente: Elaboración propia

Está informada sobre lo básico en enfermedades ocupacionales, tema que debería desarrollarse más para que pueda dar mayor aporte al proyecto.

### 3.7.5. RELACIONISTA COMUNITARIO

Para el relacionista comunitario todos los temas propuestos son de completo conocimiento, no tiene mayor inconveniente con los temas propuestos pero no descarta seguir actualizándose con la información.

**Cuadro N° 20 Nivel de habilidades técnicas Relacionista Comunitario**

ALTO	MEDIO	BÁSICO
Alcances de la norma que rige el sector minero con respecto a las comunidades de influencia.		
Elaboración y ejecución de proyectos sociales		
Políticas Sociales		
Impactos y controles ambientales para comunidades		
Participación local ( a nivel de comunidades)		

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.6. ASISTENTE DE PERSONAL.

Para el asistente de personal es importante conocer más acerca de legislación laboral, remuneraciones y las distintas jornadas de trabajo que se desarrollan dentro del país, esto lo puede ayudar a resolver de mejor manera las consultas de los trabajadores y resolver problemas internos en sus tareas diarias.

**Cuadro N° 21 Nivel de habilidades técnicas Relacionista Comunitario**

ALTO	MEDIO	BASICO
Régimen de construcción civil	Legislación laboral	
Régimen común obrero	Remuneraciones	
	Jornadas laborales	

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto conoce el régimen de construcción civil y el régimen común obrero que ha venido trabajando dentro de la obra, sabe que estos temas dependen mucho de las características y condiciones de los proyectos, de las negociaciones que se tengan con el personal, y de los beneficios particulares que se les otorga, es por ello la capacitación en este tema debe ser constante y actualizada.

### 3.8. RESUMEN DE COMPETENCIAS EMOCIONALES

El cuadro muestra según cada puesto la necesidad de las capacitaciones que harán que cada puesto se desarrolle mejor con el resto de las personas de la organización y que ayudaran a abrir el abanico de posibilidades de interacción e interrelación



**Cuadro N° 22 Resumen de competencias emocionales-Área GH**

	COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA	JEFE DE GESTIÓN HUMANA	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA	RELACIONISTA COMUNITARIO	ASISTENTE DE PERSONAL
Relaciones y manejo de conflicto	X	X	X	X		
Comunicación efectiva		X		X		
Gestión de las fortalezas personales		X				X
Gestión del conflicto		X				
Retroalimentación y expectativas		X				
Liderazgo efectivo		X		X		
Liderazgo estratégico	X	X	X	X		X
Gestión del cambio y riesgos		X	X	X	X	
Equipos de alto desempeño	X	X	X		X	
Negociación inteligente	X	X	X	X	X	X
Crisis, personas difíciles		X	X	X	X	

**Fuente: Elaboración propia**



### 3.9. RESUMEN HABILIDADES TÉCNICAS

Para los puestos de trabajo analizados se tiene el siguiente cuadro en el que se muestran las habilidades técnicas según el nivel de conocimiento que consideran que tiene cada persona encuestada, se consideraron aquellos temas en los que se ha visto mayor frecuencia de manejo:



**Cuadro N°23 Resumen de habilidades técnicas- Área GH**

	ALTO	MEDIO	BÁSICO
<b>COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA</b>	Legislación laboral Tipos de contratos de trabajo en el Perú Elaboración de indicadores de gestión  Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Sistema de compensaciones y pensiones Clima organizacional Sistema de capacitación y desarrollo Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	Conocimiento sobre la SUNAFIL
<b>JEFE DE GESTIÓN HUMANA</b>	Tipos de contratos de trabajo en el Perú Políticas corporativas	Legislación laboral Sistema de compensaciones y pensiones	Elaboración de manuales de procedimientos
<b>ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	Perfiles ocupacionales en minería  Análisis y Evaluación de Hojas de vida.	Aplicación y análisis de entrevistas  Tipos de evaluaciones para la selección de personal	Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.
<b>RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA</b>	Principios de calidad de vida  Consejería familiar	Gestión social en minería (manejo de trámites de licencias, subsidios, descansos médicos, etc.)	
<b>RELACIONISTA COMUNITARIO</b>	Alcances de la norma que rige el sector minero con respecto a las comunidades de influencia. Elaboración y ejecución de proyectos sociales Políticas Sociales Impactos y controles ambientales para comunidades Participación local ( a nivel de comunidades)		
<b>ASISTENTE DE PERSONAL</b>	Régimen de construcción civil Régimen común obrero	Legislación laboral Remuneraciones Jornadas laborales	

Fuente: Elaboración propia

### 3.10. **PRESENTACIÓN DE MATRICES DE COMPETENCIAS**

A continuación se presentan las matrices de competencias técnicas y emocionales por cada uno de los puestos del área de gestión humana.

Se consideraron las competencias emocionales que describen cada uno de los descriptivos de puesto y para el caso de las competencias técnicas, se consideraron los temas propuestos en la encuesta según el nivel de manejo de cada uno de los trabajadores.

Dentro de las matrices se consideraron las competencias según las capacidades con las que debería contar cada uno de los trabajadores así como los indicadores que ayudan a determinar el nivel de logro de cada una de las competencias asignadas a cada puesto.



**Cuadro N° 24 Matriz de competencias emocionales y técnicas**  
**COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA**

PUESTO	TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS	CAPACIDADES	INDICADORES
COORDINADOR DE GESTION HUMANA	Competencias emocionales	Excelencia en lo que hace, da valor agregado	Definir parámetros de control Conocer los estándares Conoce los niveles de calidad del trabajo	Elabora indicadores donde se plasmen los resultados de la gestión en base a los parámetros establecidos Cumple los procedimientos. Demuestra a través de acciones concretas su preocupación por mantener la calidad de las relaciones humanas que establece. Realiza propuestas originales o diferentes en relación con las tareas a su cargo.
		Planificación y anticipación	Fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea Determinar los medios más adecuados Para la consecución de los objetivos Anticipar los posibles obstáculos que puedan presentarse en el desarrollo de los objetivos Organizar y distribuir adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. Definir sistemas y esquemas de trabajo. Distribuir los recursos humanos y técnicos Evaluar mediante seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones si fuera necesario.	El trabajo no productivo se minimiza. Se obtiene una comprensión más plena de cada actividad Cumplir con el trabajo a tiempo e incluso antes. No dejar tareas o actividades sin realizar.
		Negociación efectiva	Tener los conocimientos necesarios para analizar un problema y poder determinar los diferentes intereses de las partes en la negociación. Comunicarse con la otra parte con claridad y eficacia Trabajar en equipo y fomentar un ambiente de colaboración durante las negociaciones Buscar una gran variedad de soluciones a los problemas Actuar con decisión durante una negociación.	Generar ambiente de confianza para la negociación Llegar a conclusiones o soluciones rápidamente Encontrar una solución que comprometa a las dos partes. Se logra una comunicación efectiva
		Vinculación con la comunidad	Crear y mantener una relación cordial, estable y sostenible con la comunidad en la que interactúa	Se logra participación e interacción con las personas de las comunidades aledañas, promoviendo la estabilidad.
		Pensamiento estratégico	Supervisar de forma proactiva el entorno para prever los cambios Replantear problemas para comprender las causas Actuar proactivamente Manejar de manera adecuada los tiempos o plazos	Actuar con rapidez Buenas decisiones Se alinean los objetivos Ver el éxito y el fracaso como fuentes de información crítica.
	Competencias técnicas	Legislación laboral	Conoce el conjunto de leyes y normas de las actividades laborales Conoce los derechos del trabajador y empleador	Se logran relaciones laborales estables Cumplimiento de las leyes laborales Evita contingencias laborales Sustenta cualquier auditoria
		Tipos de contratos de trabajo en el Perú	Identificar y clasificar las principales modalidades de contratación con el fin de reconocer las consecuencias del contrato suscrito	Aplica de manera correcta cada una de las modalidades de contratos según sea la necesidad del proyecto.
		Elaboración de indicadores de gestión	Evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos	Permite evaluar el desempeño del área frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Producen información para analizar Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
		Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Una estrategia de Recursos Humanos debe proporcionar la adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno, y tener una visión de futuro integrada al planteamiento estratégico Gestión efectiva de recursos humanos Elaborar planes estratégicos de recursos humanos Monitorear cambios culturales, desarrollar valores y competencias organizacionales	Respuestas efectivas a sus nuevos requerimientos Generación de condiciones de competitividad, de motivación, de integración, de crecimiento, Elaborar políticas de desarrollo del capital humano, alineadas a los objetivos organizacionales. Diseñar, implementar y controlar los planes de desarrollo y capacitación.
		Sistema de compensaciones y pensiones	Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación Garantizar sueldos acorde al mercado laboral Debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades Retener a los empleados	Satisfacción de los empleados Lograr obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Evitar altos índices de rotación de personal
		Clima organizacional	Generar condiciones de trabajo adecuadas Promover sistemas de reconocimiento entre el personal. Manejar adecuados sistemas de compensaciones. prestar atención al crecimiento y desarrollo profesional y personal	Cumplimiento de metas El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar dentro de la empresa. aumentar la productividad y evitar accidentes dentro de las áreas de trabajo,
		Sistema de capacitación y desarrollo	Establecer objetivos a largo plazo mediante la aplicación de capacitaciones. Buena evaluación de las necesidades de capacitación Identificar oportunidades de promoción de personal.	Medición de los logros en las tareas que realiza cada empleado. Personal preparado para realizar diversas tareas. Continuo desarrollo del personal (ascensos, traslados internos, etc.). Mayor rentabilidad de la empresa
		Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	Conocer la política de seguridad y salud ocupación de la empresa para poder aplicarlas a las tareas que cada empleado realiza. -	Conoce y explica Conceptos de Peligros, Riesgos, Incidentes, Accidentes, Actos y Condiciones Sub Estándar Identifica riesgos
		Conocimiento sobre la SUNAFIL	Vigilar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias, convencionales y las condiciones contractuales, en el orden socio laboral.	Afrontar exitosamente fiscalizaciones. Documentación ordenada

Fuente: Elaboración propia



Cuadro N° 25 Matriz de competencias emocionales y técnicas

## JEFE DE GESTIÓN HUMANA

PUESTO	TIPO DE COMPETENCIA	Competencias	Capacidades	Indicadores
JEFE DE GESTIÓN HUMANA	Competencias emocionales		Definir parámetros de control	Elabora indicadores donde se plasmen los resultados de la gestión en base a los parámetros establecidos
		Excelencia en lo que hace... da valor agregado	Conocer los estándares Conoce los niveles de calidad del trabajo	Cumple los procedimientos. Demuestra a través de acciones concretas su preocupación por mantener la calidad de las relaciones humanas que establece.
				Realiza propuestas originales o diferentes en relación con las tareas a su cargo
		Planificación y anticipación	Fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea Determinar los medios más adecuados Para la consecución de los objetivos Anticipar los posibles obstáculos que puedan presentarse en el desarrollo de los objetivos Organizar y distribuir adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. Definir sistemas y esquemas de trabajo. Distribuir los recursos humanos y técnicos Evaluar mediante seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones si fuera necesario.	El trabajo no productivo se minimiza. Se obtiene una comprensión más plena de cada actividad Cumplir con el trabajo a tiempo e incluso antes. No dejar tareas o actividades sin realizar.
		Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	Estar atentos a las reacciones y emociones de los que nos rodean al momento de relacionarnos con ellos Empatía Capacidad para ejercer liderazgo y brindar conocimiento Saber organizar las tareas Fomentar la confianza	Autocontrol Clima laboral sano Trabajo en equipo Empleados seguros de poder realizar su trabajo
		Relación con sus superiores	Saber detectar el estilo de trabajo de los superiores. Mantener comunicación fluida Respeto mutuo Ser proactivos y comprometidos con el trabajo	Clima laboral sano Logro de objetivos Alta productividad Imparcialidad entre los demás trabajadores.
		Pensamiento estratégico	Supervisar de forma proactiva el entorno para prever los cambios Replantear problemas para comprender las causas Actuar proactivamente Manejar de manera adecuada los tiempos o plazos	Actuar con rapidez Buenas decisiones Se alinean los objetivos Ver el éxito y el fracaso como fuentes de información crítica.
	Competencias técnicas	Legislación laboral	Conoce el conjunto de leyes y normas de las actividades laborales Conoce los derechos del trabajador y empleador	Se logran relaciones laborales estables Cumplimiento de las leyes laborales Evita contingencias laborales Sustenta cualquier auditoria
		Tipos de contratos de trabajo en el Perú	Identificar y clasificar las principales modalidades de contratación con el fin de reconocer las consecuencias del contrato suscrito	Aplica de manera correcta cada una de las modalidades de contratos según sea la necesidad del proyecto.
		Elaboración de manuales de procedimientos	Elaborar documentos con indicaciones claras de cómo realizar una actividad para lograr un objetivo establecido Se deben compartir y difundir dentro de los miembros de un área, haciendo que sean lo más fácil de comprender y aplicar. Contener información básica y fundamental y ordenada. Están definidos los alcances y responsables.	Tener claro quién es el responsable de cada tarea  Las tareas y actividades se realizan de la misma manera dentro de los estándares establecidos. Todos los miembros del equipo conocen los procedimientos. Seguimiento de los procedimientos a través de formatos u otra documentación
		Sistema de compensaciones y pensiones	Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación Garantizar sueldos acorde al mercado laboral Debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades Retener a los empleados	Satisfacción de los empleados Lograr obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Evitar altos índices de rotación de personal
		Políticas corporativas	Manejar las políticas de la empresa relacionadas con el área. Tomar decisiones en base a las políticas de la empresa Promover el cumplimiento en todo el personal.	Se generan buenas relaciones y el personal conoce los lineamientos bajo los cuales debe mantener su conducta dentro de la empresa.  Se evitan o disminuyen sanciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 26 Matriz de competencias emocionales y técnicas**  
**ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

PUESTO	TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS	CAPACIDADES	INDICADORES
ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Competencias emocionales	Efectividad: Cumple metas establecidas	Máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento de los recursos humanos y técnicos Comunicación efectiva Motivación del personal Participación de todos los colaboradores	Cumplimiento de todas las tareas y actividades dentro del puesto de trabajo Resultados positivos de las decisiones o actividades que se realicen. Trabajadores responsables Automotivación y autogestión entre los trabajadores.
		Cumplimiento de nuestros procesos	Desarrollar actividades acorde a la metodología y procedimientos establecidos. Mejora la administración de recursos y tiempo Permite tomar decisiones.	Permite mejora dentro del procedimiento para que no se alejen del estándar. Trabajo mejor organizado y distribuido. Decisiones sustentadas en base a los procedimientos.
		Relación con clientes externos e internos	Conoce las necesidades del mercado o de los clientes a los que se les ofrecerá el servicio. Se obtienen resultados de una área para poder utilizarlo como recurso hasta el logro del objetivo final	Clientes satisfechos o conformes con la información o producto brindado. Menos conflictos y mejor ambiente laboral.
		Pensamiento estratégico	Supervisar de forma proactiva el entorno para prever los cambios Replantear problemas para comprender las causas Actuar proactivamente Manejar de manera adecuada los tiempos o plazos	Actuar con rapidez Buenas decisiones Se alinean los objetivos Ver el éxito y el fracaso como fuentes de información crítica.
		Perfiles ocupacionales en minería	Obtener información en cuanto a las competencias requeridas para las distintas ocupaciones. Saber cuáles son los requisitos que se exigen para el puesto de empleo. Mantenerse actualizado con los cambios en el mercado minero según los puestos.	Se tienen correctamente identificadas las responsabilidades de la misma así como las características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo. Equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa
	Competencias técnicas	Aplicación y análisis de entrevistas	Dirigir la entrevista buscando la información adecuada con el fin de obtener datos fiables de la capacidad del entrevistado con respecto a lo que se le va a exigir en el puesto de trabajo. Evaluar al candidato, analizando los datos obtenidos en la entrevista, datos relacionados con lo que se le va a exigir en el trabajo, con el fin de hacer una buena recomendación.	Se intercambia la información necesaria para que se logre lo que esperan ambas partes, se consigue esto haciendo participar al candidato. Los informes obtenidos después de las entrevistas, ofrecen la posibilidad de revisar y comparar a los candidatos.
		Tipos de evaluaciones para la selección de personal	Saber aplicar los tipos de evaluaciones adecuadas según la necesidad o el alcance que se tenga con respecto a los candidatos	Se maneja un formato de entrevista establecido para poder realizar la selección del personal, aplicando variables según sea la necesidad o característica del puesto. Se consiguen climas de entrevistas favorables al dialogo.
		Análisis y Evaluación de Hojas de vida.	Analizar el CV se debe comprobar la información, comparándola con el rendimiento y con el posterior comportamiento laboral y profesional.	Se consigue seleccionar al personal adecuado según la experiencia y las validaciones de las referencias.
		Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados	Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados	Se seleccionan solo aquellas hojas de vida que contengan la información necesaria, se aplican filtros para la selección de los CV's

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro N° 27 Matriz de competencias emocionales y técnicas**  
**RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA**

PUESTO	TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS	CAPACIDADES	INDICADORES
RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA	Competencias emocionales	Superación de adversidades   resolución de problemas	<p>Saber manejar situaciones bajo presión</p> <p>Fomentar la resiliencia</p>	<p>Se implementan nuevos recursos para tomar mejores decisiones</p> <p>Toma de decisiones de manera rápida y acertada.</p>
			Ver la situación objetivamente	Se afronta y se reaccionan ante los problemas o situaciones de emergencia.
		Manejo de múltiples tareas   Complejidad	<p>Organizar el trabajo y las tareas pendientes para no dejar de realizar ninguna.</p> <p>Priorización de actividades</p> <p>Reconocer aquellas tareas complejas como oportunidades de aprendizaje.</p>	<p>Se elaboran listas de las distintas tareas a realizar</p> <p>Manejo del tiempo requerido para cada actividad de manera que no se dejen tareas incompletas.</p> <p>Se cumplen las tareas y actividades a tiempo.</p>
		Relación con clientes externos e internos	<p>Conoce las necesidades del mercado o de los clientes a los que se les ofrecerá el servicio.</p> <p>Se obtienen resultados de una área para poder utilizarlo como recurso hasta el logro del objetivo final</p>	<p>Cientes satisfechos o conformes con la información o producto brindado.</p> <p>Menos conflictos y mejor ambiente laboral.</p>
		Vinculación con la comunidad	Crear y mantener una relación cordial, estable y sostenible con la comunidad en la que interactúa	Se logra participación e interacción con las personas de las comunidades aledañas, promoviendo la estabilidad.
		Innovación y creatividad	<p>Saber identificar necesidades de cambio.</p> <p>Facilidad para adaptarse a los cambios y ejecutarlos.</p> <p>Capacidad de construir y aplicar ideas nuevas por primera vez.</p>	<p>Se generan nuevas ideas que harán más fáciles los procesos o las actividades cotidianas, ahorrando tiempo y esfuerzos.</p> <p>Idear soluciones novedosas ante situaciones de emergencia.</p> <p>Permite la diferenciación de la empresa con respecto a las otras empresas del mercado.</p>
	Competencias técnicas	Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	<p>Conocer la política de seguridad y salud ocupación de la empresa para poder aplicarlas a las tareas que cada empleado realiza.</p> <p>-</p>	<p>Conoce y explica Conceptos de Peligros, Riesgos, Incidentes, Accidentes, Actos y Condiciones Sub Estándar</p> <p>Identifica riesgos</p>
		Gestión social en minería (manejo de trámites de licencias, subsidios, descansos médicos, etc.)	Mantener actualizados los conocimientos relacionados con los trámites de seguros, EPS, asignación familiar y que estos estén acorde al alcance de la ley y de la política de la empresa.	<p>Registrar la documentación de manera adecuado y dentro de los plazos establecidos.</p> <p>Facilitar los trámites al personal.</p>
		Principios de calidad de vida	<p>Comprender las necesidades los empleados y satisfacerlas de una manera consistente y permanente.</p> <p>Buscar una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.</p> <p>Brinda condiciones de seguridad y bienestar.</p> <p>Da la oportunidad de crecimiento y desarrollo</p>	<p>Incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas</p> <p>Menos accidentes del trabajo, enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo,</p> <p>Mayor satisfacción en el empleo</p>
		Consejería familiar con fines académicos e investigativos	<p>Fomenta la modificación de conductas con respecto a los aspectos personales de cada trabajador.</p> <p>Orientación e información sobre aspectos específicos de la vida humana.</p> <p>Acompañamiento</p>	<p>Permite a los trabajadores tomar decisiones respecto a su cuidado individual y al de su familia.</p> <p>Afrontamiento de situaciones difíciles</p> <p>Modificación del comportamiento no adecuado.</p>
			Soporte emocional	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 28 Matriz de competencias emocionales y técnicas**  
**RELACIONISTA COMUNITARIO**

PUESTO	TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS	CAPACIDADES	INDICADORES
RELACIONISTA COMUNITARIO	Competencias emocionales	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	<p>Definir parámetros de control</p> <p>Conocer los estándares</p> <p>Conoce los niveles de calidad del trabajo</p>	<p>Elabora indicadores donde se plasmen los resultados de la gestión en base a los parámetros establecidos</p> <p>Cumple los procedimientos.</p> <p>Demuestra a través de acciones concretas su preocupación por mantener la calidad de las relaciones humanas que establece.</p> <p>Realiza propuestas originales o diferentes en relación con las tareas a su cargo</p>
		Planificación y anticipación	<p>Fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea</p> <p>Determinar los medios más adecuados Para la consecución de los objetivos</p> <p>Anticipar los posibles obstáculos que puedan presentarse en el desarrollo de los objetivos</p> <p>Organizar y distribuir adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.</p> <p>Definir sistemas y esquemas de trabajo.</p> <p>Distribuir los recursos humanos y técnicos</p> <p>Evaluar mediante seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones si fuera necesario.</p>	<p>El trabajo no productivo se minimiza.</p> <p>Se obtiene una comprensión más plena de cada actividad</p> <p>Cumplir con el trabajo a tiempo e incluso antes.</p> <p>No dejar tareas o actividades sin realizar.</p>
		Negociación efectiva	<p>Tener los conocimientos necesarios para analizar un problema y poder determinar los diferentes intereses de las partes en la negociación.</p> <p>Comunicarse con la otra parte con claridad y eficacia</p> <p>Trabajar en equipo y fomentar un ambiente de colaboración durante las negociaciones</p> <p>Buscar una gran variedad de soluciones a los problemas</p> <p>Actuar con decisión durante una negociación.</p>	<p>Generar ambiente de confianza para la negociación</p> <p>Llegar a conclusiones o soluciones rápidamente</p> <p>Encontrar una solución que comprometa a las dos partes.</p> <p>Se logra una comunicación efectiva</p>
		Vinculación con la comunidad	<p>Crear y mantener una relación cordial, estable y sostenible con la comunidad en la que interactúa</p>	<p>Se logra participación e interacción con las personas de las comunidades aledañas, promoviendo la estabilidad.</p>
		Pensamiento estratégico	<p>Supervisar de forma proactiva el entorno para prever los cambios</p> <p>Replantear problemas para comprender las causas</p> <p>Actuar proactivamente</p> <p>Manejar de manera adecuada los tiempos o plazos</p>	<p>Actuar con rapidez</p> <p>Buenas decisiones</p> <p>Se alinean los objetivos</p> <p>Ver el éxito y el fracaso como fuentes de información crítica.</p>
		Alcances de la norma que rige el sector minero con respecto a las comunidades de influencia.	<p>Cumplir con metas sociales, ambientales y económicas de largo plazo definidas en el plano local.</p> <p>Las actividades del sector de los minerales deben garantizar que los derechos básicos de las personas y comunidades afectadas sean respetados y no violados</p>	<p>Buenas relaciones con el personal de la comunidad.</p> <p>Brinda capacitaciones a los pobladores de la zona para informarles sobre el trabajo de las mineras.</p> <p>Se evitan conflictos.</p>
	Competencias técnicas	Elaboración y ejecución de proyectos sociales	<p>Garantizar que las comunidades reciban parte de los beneficios de la explotación de minerales.</p>	<p>Pueden generar empleos, actividades comerciales, escuelas y centros de salud en zonas remotas</p> <p>Participación de las comunidades en las tomas de decisiones.</p>
		Impactos y controles ambientales para comunidades	<p>Participar con efectividad en los procesos de toma de decisiones referidos a la instalación y el funcionamiento de proyectos, con el objeto de evitar o reducir los posibles problemas con respecto a los recursos naturales de la comunidad.</p>	<p>Las relaciones con las comunidades están caracterizadas por la colaboración, la confianza y el respeto.</p> <p>Condiciones de vida de la población mejoradas.</p>
		Participación local (a nivel de comunidades)	<p>Buscar la manera de viabilizar los proyectos y hacer que los beneficios lleguen a la comunidad.</p>	<p>Se cuenta con personal capacitado e informado sobre las actividades de la minería en sus localidades.</p>
		Desarrollo de políticas para la capacitación local, empleos y programas de salud sostenible que buscan mejorar la calidad de vida de los residentes		<p>Mayor tasa de empleo local.</p> <p>Mayor número de personal capacitado.</p>

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro N° 29 Matriz de competencias emocionales y técnicas**  
**ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA**

PUESTO	TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS	CAPACIDADES	INDICADORES
ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA	Competencias emocionales	Manejo de múltiples tareas   Complejidad	Organizar el trabajo y las tareas pendientes para no dejar de realizar ninguna. Priorización de actividades Reconocer aquellas tareas complejas como oportunidades de aprendizaje.	Se elaboran listas de las distintas tareas a realizar Manejo del tiempo requerido para cada actividad de manera que no se dejen tareas incompletas. Se cumplen las tareas y actividades a tiempo.
		Planificación y anticipación	Fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea Determinar los medios más adecuados Para la consecución de los objetivos Anticipar los posibles obstáculos que puedan presentarse en el desarrollo de los objetivos Organizar y distribuir adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. Definir sistemas y esquemas de trabajo. Distribuir los recursos humanos y técnicos  Evaluar mediante seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones si fuera necesario.	El trabajo no productivo se minimiza. Se obtiene una comprensión más plena de cada actividad Cumplir con el trabajo a tiempo e incluso antes.  No dejar tareas o actividades sin realizar.
		Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	Estar atentos a las reacciones y emociones de los que nos rodean al momento de relacionarnos con ellos Empatía Capacidad para ejercer liderazgo y brindar conocimiento Saber organizar las tareas Fomentar la confianza	Autocontrol Clima laboral sano Trabajo en equipo Empleados seguros de poder realizar su trabajo
		Relación con sus superiores	Saber detectar el estilo de trabajo de los superiores. Mantener comunicación fluida Respeto mutuo Ser proactivos y comprometidos con el trabajo	Clima laboral sano Logro de objetivos Alta productividad Imparcialidad entre los demás trabajadores.
		Innovación y creatividad	Saber identificar necesidades de cambio.  Facilidad para adaptarse a los cambios y ejecutarlos.  Capacidad de construir y aplicar ideas nuevas por primera vez.	Se generan nuevas ideas que harán más fáciles los procesos o las actividades cotidianas, ahorrando tiempo y esfuerzos. Idear soluciones novedosas ante situaciones de emergencia.  Permite la diferenciación de la empresa con respecto a las otras empresas del mercado.
	Competencias técnicas	Régimen de construcción civil	Conocer las particularidades y características especiales de la actividad de construcción civil.  Aplicar los convenios colectivos que se modifican cada año.  Saber interpretar las boletas de pago.  Diferenciar las categorías dentro del régimen y los beneficios de cada una de ellas.	Aplicación correcta de los salarios según la ocupación y la distribución de la jornada laboral. Distribuir correctamente las bonificaciones que se otorguen dentro del proyecto para evitar reproceso en las planillas. Resolver dudas sobre las boletas de pago y los cálculos de las mismas.
		Régimen común obrero	Conocer las principales características del régimen laboral Conocer y aplicar los costos laborales del régimen Diferenciarlo de otros regímenes especiales.	Aplicación correcta de la remuneración y los beneficios. Resolver dudas sobre boletas de pago.
		Legislación laboral	Conoce el conjunto de leyes y normas de las actividades laborales Conoce los derechos del trabajador y empleador	Se logran relaciones laborales estables Cumplimiento de las leyes laborales Evita contingencias laborales Sustenta cualquier auditoria
		Remuneraciones	Conocer los niveles de remuneración que se establecen según la política de la empresa. Crear un sistema de recompensas que se equitativo tanto para el colaborador como para empleador. Políticas remunerativas que sean las adecuadas, equitativas, equilibrada efectiva motivadoras, aceptadas y seguras.  Conocer las formas de pago avaladas por la ley	Permite controlar los costos presupuestados.  Retención de colaborares  Motivación de los trabajadores  Cumplir disposiciones legales y evita contingencias laborales.
		Jornadas laborales	Conocer las clases de jornadas laborales y su correcta aplicación Identificar y evitar jornadas de trabajo prolongadas Conocer los derechos de los trabajadores respecto a la asignación de las horas de trabajo permitidas o establecidas según ley. Respetar las jornadas de trabajo según cada contrato.	Permite distribuir correctamente la fuerza laboral Mejora el bienestar físico de los trabajadores así como la seguridad dentro de su puesto de trabajo.  Relaciones laborales más estrechas.

Fuente: Elaboración propia

### 3.11. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y TÉCNICAS POR CADA PUESTO

Para llevar a cabo la evaluación de cada una de las competencias según cada puesto de trabajo se tomaron los resultados de la encuesta en donde el personal se autoevaluó en base al manejo que ha alcanzado según cada competencia o tema establecido.

Para la evaluación de las competencias emocionales se tomó en cuenta la siguiente escala de valoración para los resultados de las encuestas:

<b>LOGRADO</b>	3
<b>POR INICIAR</b>	1

Según las respuestas marcadas en las encuestas se considera tres (3) cuando el personal ha marcado con una “x” la competencia desarrollada y como uno (1) aquella competencia que considerar que aún le falta dominar.

Para el caso de las habilidades técnicas, se han dado las siguientes equivalencias a las respuestas:

<b>LOGRADO</b>	3	ALTO
<b>EN PROCESO</b>	2	MEDIO
<b>POR INICIAR</b>	1	BÁSICO

Para poder entender las puntuaciones promedio de las evaluaciones, se considerara la siguiente ponderación:

<b>LOGRADO</b>	>2.5
<b>EN PROCESO</b>	>2
<b>POR INICIAR</b>	<2

### 3.11.1. COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA

El promedio según la evaluación que se aplicó al coordinador de gestión humana es de 2.27, tomando como referencia el resultado de las competencias técnicas y emocionales.

**Cuadro N° 30 Promedio de evaluación de competencias-Coordinador**

COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA		NIVEL
Competencias emocionales	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	3
	Planificación y anticipación	3
	Negociación efectiva	1
	Vinculación con la comunidad	1
	Pensamiento estratégico	3
PROMEDIO		2.20
Competencias técnicas	Legislación laboral	3
	Tipos de contratos de trabajo en el Perú	3
	Conocimiento sobre la SUNAFIL	1
	Sistema de compensaciones y pensiones	2
	Clima organizacional	2
	Sistema de capacitación y desarrollo	2
	Elaboración de indicadores de gestión	3
	Gestión Estratégica de Recursos Humanos	3
	Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	2
PROMEDIO		2.33

Fuente: Elaboración propia

Este resultado está por debajo del 2.5 que se considera como aceptable.



### 3.11.2. JEFE DE GESTIÓN HUMANA

Para el caso del jefe de gestión humana, se obtuvo un promedio de 2.4, se tiene más dominio en las habilidades emocionales y se tienen temas técnicos aun en un nivel básico.

**Cuadro N° 31 Promedio de evaluación de competencias-Jefe**

JEFE DE GESTIÓN HUMANA		NIVEL
Competencias emocionales	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	1
	Planificación y anticipación	3
	Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	3
	Relación con sus superiores	3
	Pensamiento estratégico	3
PROMEDIO		2.60
Competencias técnicas	Legislación laboral	2
	Tipos de contratos de trabajo en el Perú	3
	Elaboración de manuales de procedimientos	1
	Sistema de compensaciones y pensiones	2
	Políticas corporativas	3
PROMEDIO		2.20

Fuente: Elaboración propia

Le promedio también se encuentra por debajo del aceptado.

Y tomando en cuenta cada tipo de competencia por separado, solo se tiene como logrado el aspecto de las habilidades emocionales.



### 3.11.3. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El promedio en base a los dos tipos de competencias es de 2.35.

**Cuadro N° 32 Promedio de evaluación de competencias-Analista**

ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		NIVEL
Competencias emocionales	Efectividad: Cumple metas establecidas	3
	Cumplimiento de nuestros procesos	1
	Negociación efectiva	3
	Relación con clientes externos e internos	3
	Pensamiento estratégico	1
PROMEDIO		2.20
Competencias técnicas	Perfiles ocupacionales en minería	3
	Aplicación y análisis de entrevistas	2
	Tipos de evaluaciones para la selección de personal	2
	Análisis y Evaluación de Hojas de vida.	3
PROMEDIO		2.50

Fuente: Elaboración propia

Estando el resultado por debajo del nivel aceptable, es que podemos notar que las habilidades emocionales es donde se tienen las mayores falencias de manejo.

### 3.11.4. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA

El resultado en promedio es de 2.43

**Cuadro N° 33 Promedio de evaluación de competencias-Calidad de vida**

RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA		NIVEL
Competencias emocionales	Superación de adversidades, resolución de problemas	3
	Manejo de múltiples tareas, complejidad	3
	Relación con clientes externos e internos	1
	Vinculación con la comunidad	3
	Innovación y creatividad	3
PROMEDIO		2.60
Competencias técnicas	Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	1
	Gestión social en minería (manejo de trámites de licencias, subsidios, descansos médicos, etc.)	2
	Principios de calidad de vida	3
	Consejería familiar	3
PROMEDIO		2.25

Fuente: Elaboración propia

En este caso los temas técnicos son lo que tienen el menor puntaje según la evaluación.

### 3.11.5. RELACIONISTA COMUNITARIO

Los resultados en este caso son los óptimos, tienen como resultado 3, lo que indica que se tiene dominio y conocimiento sobre todos los temas propuestos.

**Cuadro N° 34 Promedio de evaluación de competencias-Relacionista**

RELACIONISTA COMUNITARIO		NIVEL
Competencias emocionales	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	3
	Planificación y anticipación	3
	Negociación efectiva	3
	Vinculación con la comunidad	3
	Pensamiento estratégico	3
PROMEDIO		3.00
competencias técnicas	Alcances de la norma que rige el sector minero con respecto a las comunidades de influencia.	3
	Elaboración y ejecución de proyectos sociales	3
	Políticas Sociales	3
	Impactos y controles ambientales para comunidades	3
	Participación local ( a nivel de comunidades)	3
PROMEDIO		3.00

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, analizando la encuesta aplicada, el representante o responsable de este puesto, considera que debería recibir capacitación en otros temas, no específicamente los que indica su descriptivo de puesto.

### 3.11.6. ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA

El promedio para el asistente de gestión humana es de 2.10, el más bajo de todos los casos anteriores.

**Cuadro N° 35 Promedio de evaluación de competencias-Asistente**

<b>ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA</b>		<b>NIVEL</b>
Competencias emocionales	Manejo de múltiples tareas, complejidad	3
	Planificación y anticipación	1
	Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	3
	Relación con sus superiores	1
	Innovación y creatividad	1
<b>PROMEDIO</b>		<b>1.80</b>
Competencias técnicas	Régimen de construcción civil	3
	Régimen común obrero	3
	Legislación laboral	2
	Remuneraciones	2
	Jornadas laborales	2
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.40</b>

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a competencias emocionales, el promedio es de 1.8 por debajo del nivel que se considera logrado, sus habilidades están en proceso de desarrollo.

Mientras que las competencias técnicas en su mayoría están en un nivel básico.



### 3.12. EVALUACIÓN GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS POR CADA PUESTO:

A continuación se muestra un resumen por cada puesto, según el nivel alcanzado para cada una de las competencias propuestas.

**Cuadro N° 36 Evaluación global por puesto**

RESULTADOS GLOBALES		RESULTADOS
Competencias emocionales	Coordinador de gestión humana	2.2
	Jefe de gestión humana	2.6
	Analista de reclutamiento y selección	2.2
	Responsable de calidad de vida	2.6
	Relacionista comunitario	3
	Asistente de gestión humana	1.8
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.40</b>
Competencias técnicas	Coordinador de gestión humana	2.33
	Jefe de gestión humana	2.2
	Analista de reclutamiento y selección	2.5
	Responsable de calidad de vida	2.25
	Relacionista comunitario	3
	Asistente de gestión humana	2.4
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.47</b>

Fuente: Elaboración propia

El promedio para los ambos tipos de competencias son menores a 2,5 variando según cada puesto y el tipo de trabajos que realizan.

### 3.13. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Basándose en el análisis realizado en el capítulo 3, en base al desarrollo de las competencias asignadas para cada puesto, pasamos a analizar las posibles causas en las deficiencias para el manejo de estas habilidades tanto emocionales como técnicas.

#### **Herramienta Causa-Efecto**

Empezamos por utilizar la herramienta de Ishikawa de causa-efecto que permitiría determinar causas posibles para cada uno de los puestos dentro del área de gestión humana en la obra, lo que ayudaría a evaluar toda la situación actual

En el diagrama se tomaran en cuenta factores interno y externos que permitirán determinar las posibles causas de las deficiencias en la gestión de cada puesto de trabajo.

#### **Se establecieron las siguientes categorías:**

- Método: está relacionado con los procedimientos.
- Personal: se basa en la interacción con las personas a cargo o con las necesidades de capital humano relacionado con cada puesto.
- Conocimiento: habilidades técnicas
- Entorno: relaciones con otras áreas, relaciones con clientes externos e internos.
- Medición: análisis de los resultados de la gestión.

### 3.13.1. GESTIÓN DEL COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA

Se plantearon las principales causas de las deficiencias en la gestión del líder del área de gestión humana, en base a las encuestas y a la evaluación en competencias emocionales y técnicas, mediante diagramas de causa efecto:



**Grafico N ° 26 Diagrama de Ishikawa Coordinador de gestión humana**



Fuente: elaboración propia

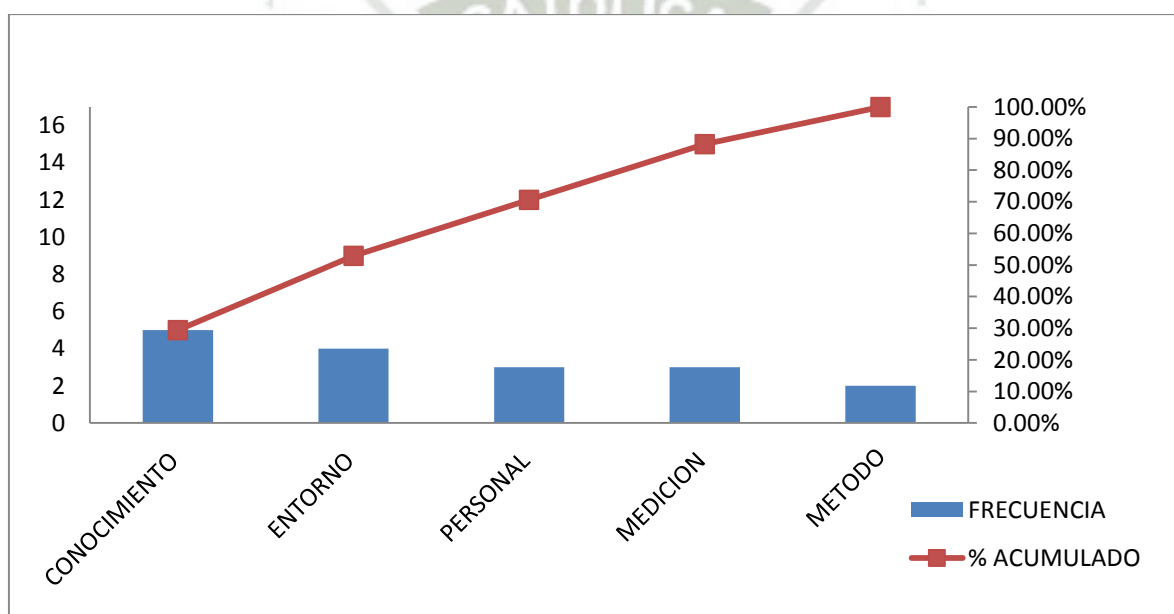


## Pareto de causas

De esta manera, pasamos a evaluar las causas de las deficiencias en el trabajo del coordinador del área de gestión humana, según cada categoría establecida:

El análisis nos proporcionó diferentes porcentajes sobre las causas observadas.

**Grafico N°27 Pareto-causas de deficiencias**  
**Coordinador de GH**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el conocimiento y el entorno es la principal fuentes de problemas para el desarrollo de las funciones y procedimientos para el coordinador de gestión humana.

Tomando en cuenta las principales causas son la falta de conocimiento y actualización en temas relacionado con el área como por ejemplo condiciones de SUNAFIL, falta de actualización de información sobre la legislación laboral vigente y por tratase de una

persona nueva en la empresa la falta en el conocimiento de las políticas corporativas.

En cuanto al entorno, las causas más importantes son: el poco trabajo en equipo tanto dentro del área como con las demás áreas de la empresa, la sobrecarga laboral que va de la mano de la nueva distribución de los recursos no materiales.

Además de la poca comunicación que se mantiene con el personal de comunidad y el manejo de la política de seguridad y salud ocupación, lo cual es importante para el buen cumplimiento de los estándares que rige la ley.

### **3.13.2. GESTIÓN DEL JEFE DE GESTIÓN HUMANA**

Se plantearon las principales causas de problemas para el jefe de gestión humana según las encuestas y la evaluación en competencias emocionales y técnicas:

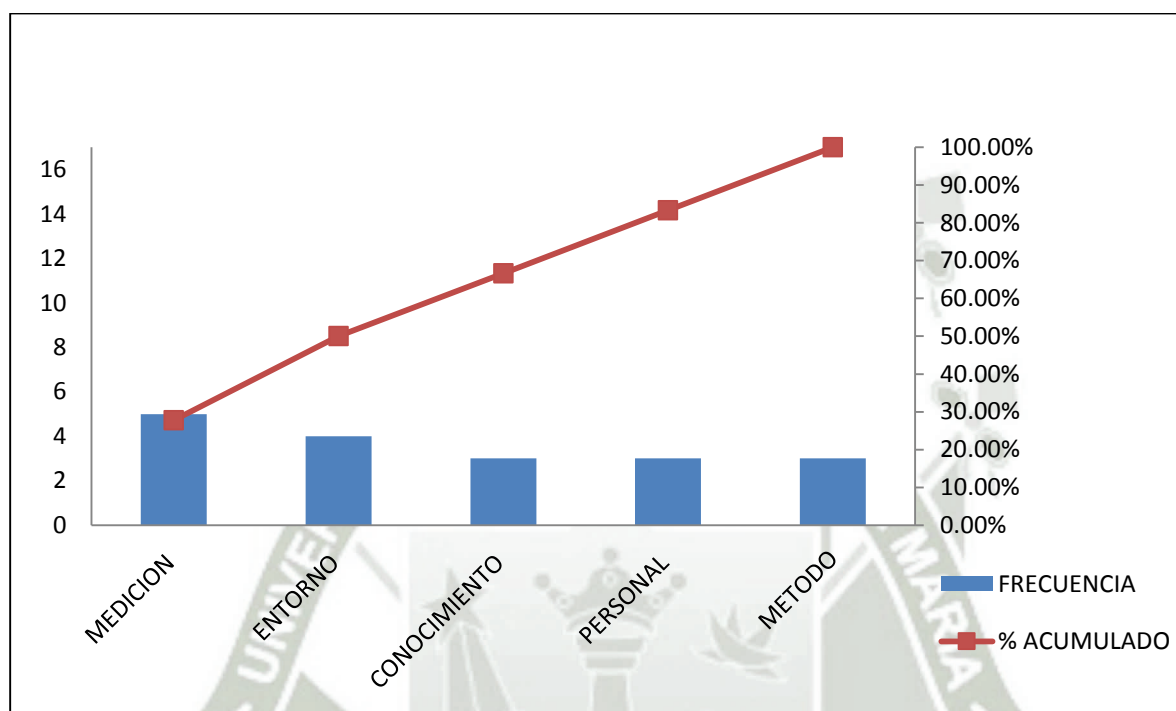
Grafico N ° 28 Diagrama de Ishikawa- Jefe de gestión humana



Fuente: elaboración propia

Según el diagrama de Pareto se obtuvieron los siguientes resultados:

**Grafico N ° 29 Pareto causas de deficiencias- Jefe de gestión humana**



Fuente: Elaboración propia

Para el jefe de gestión humana la principales limitaciones en el desempeño de sus funciones, se encuentra en el categoría de mediciones de los resultados del área, esto va de la mano con la capacidad para poder desarrollar métodos de evaluaciones que le permitan ver el rendimiento del equipo según las funciones delegadas a cada uno del personal que tiene a cargo.

Dentro de las principales causas podemos identificar la falta de supervisión en cada una de la tareas, el poco tiempo para poder compartir el conocimiento adquirido con la experiencia y tiempo en la empresa y en el campo de gestión humana.



Además también se considera importante que cada uno de los responsables de cada tarea conozca sus metas y trabajen para cumplirlas,

Es un punto importante también la promoción de los empleados en base a una buena evaluación de desempeño.

### **3.13.3. GESTIÓN DEL ANALISTA DE GESTIÓN HUMANA**

Para el analista de reclutamiento y selección se encontraron más causas operativas que ocasionan la deficiencia en el cumplimiento de sus funciones.



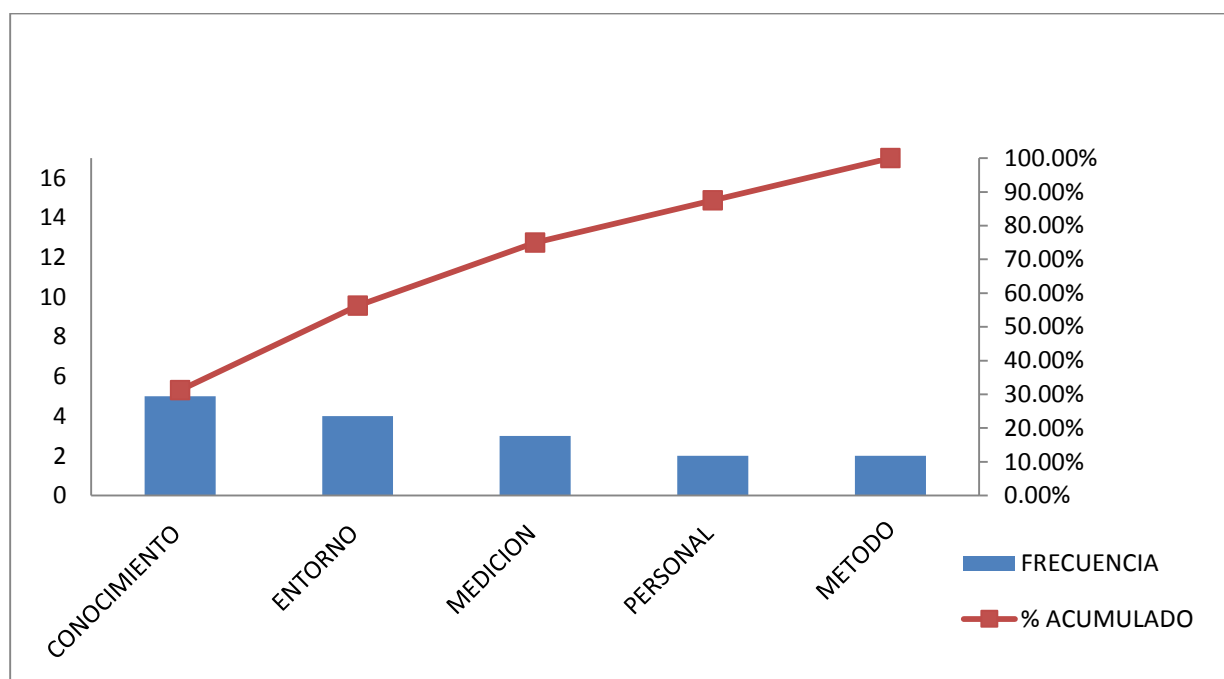
**Grafico N ° 30 Diagrama de Ishikawa- Analista de Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia

Según la evaluación mediante el diagrama de Pareto, las causas se distribuyen de la siguiente manera:

**Grafico N ° 31 Pareto causas de deficiencias- Analista de reclutamiento y selección**



Fuente: Elaboración propia

El conocimiento es la principal categoría donde se agrupan las causas, teniendo como principales: la falta de actualización en los métodos de reclutamiento y selección de personal que depende mucho del plan de capacitación que se tenga para este tipo de puestos.

En segundo lugar influyen mucho las causas que vienen del entorno con el cual se trabaja, el cual está ligado básicamente al desarrollo de competencias emocionales tales como practicar una comunicación y negociación efectiva, la buena toma de decisiones y desarrollo de criterios según sean la necesidad del trabajo.

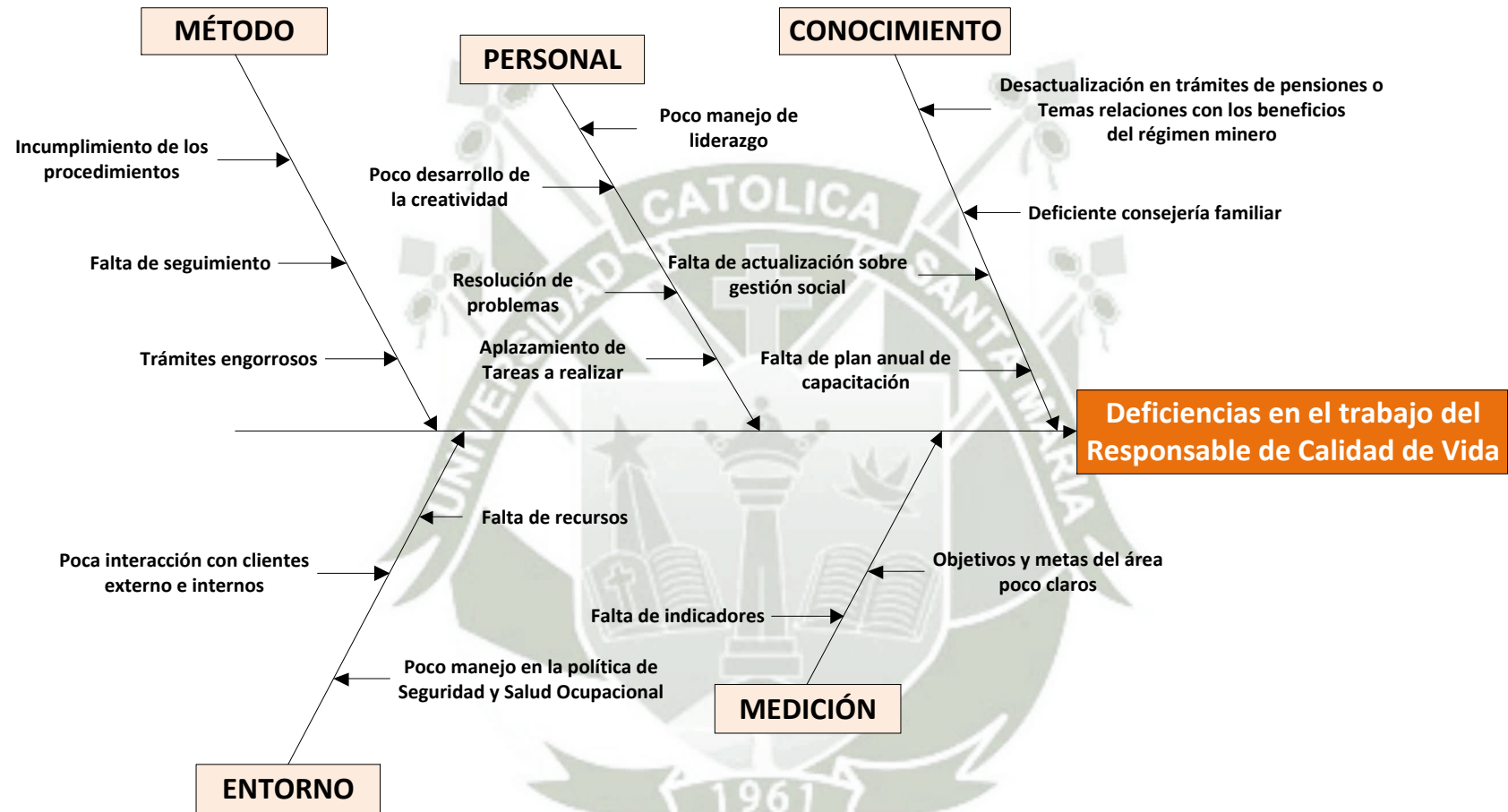
#### 3.13.4. GESTIÓN DEL RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA

Según el Ishikawa aplicado, se determinaron las principales causas que impiden el una buena práctica en las tareas relacionadas con el responsable de vida





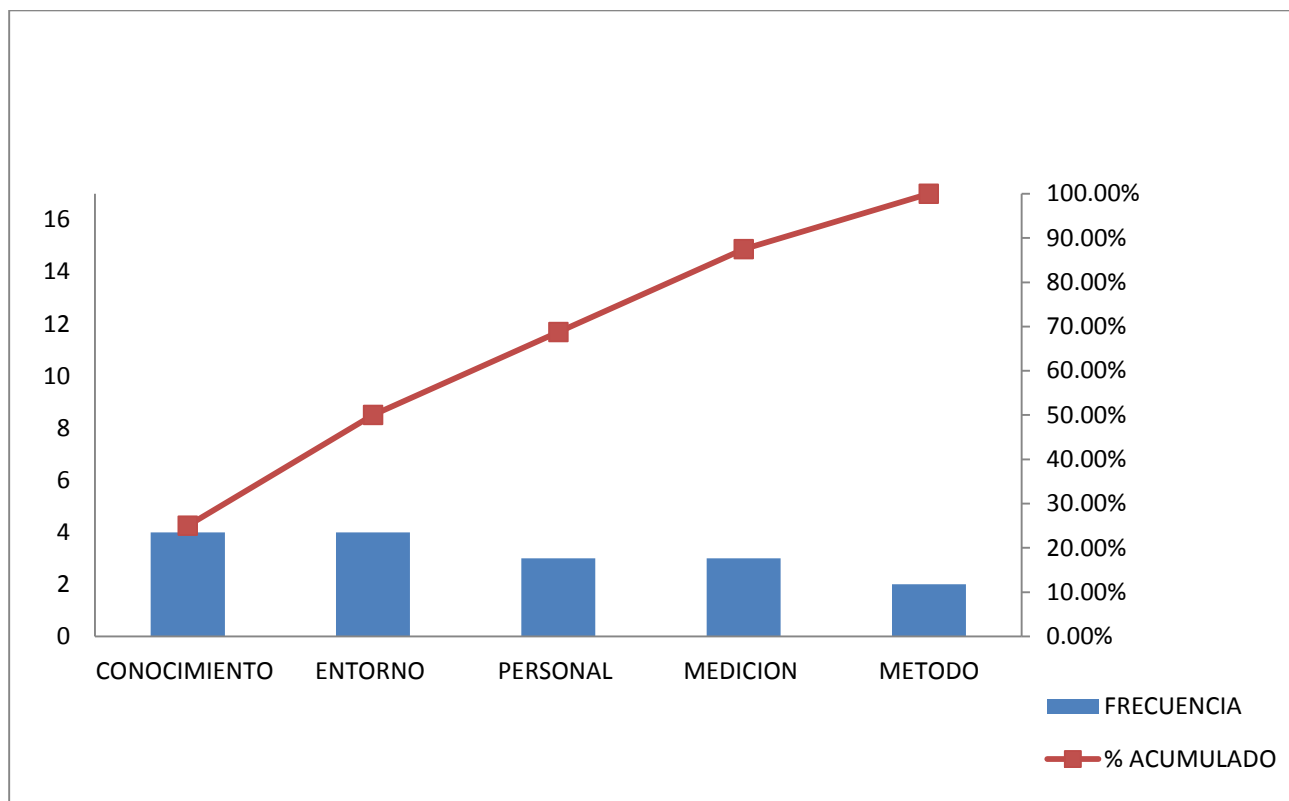
**Grafico N ° 32 Diagrama de Ishikawa- Responsable de Calidad de vida**



Fuente: Elaboración propia

El análisis de Pareto para este caso presenta los resultados en porcentajes tal como muestra el gráfico

**Gráfico N ° 33 Pareto causas de deficiencias- Responsable de calidad de vida**



Fuente: Elaboración propia

Se tiene también el conocimiento como categoría principal, siendo trascendentales las siguientes causas:

- Desactualización en el manejo de los trámites de pensiones y beneficios según el régimen laboral.
- Falta de conocimiento en lo que respecta a consejería familiar, que va de la mano con el correcto desempeño de cada uno de los trabajadores operativos de la empresa y puede garantizar su seguridad.
- Falta de actualización en la gestión social.
- Falta de un plan anual de capacitación que facilite el desarrollo de sus funciones.

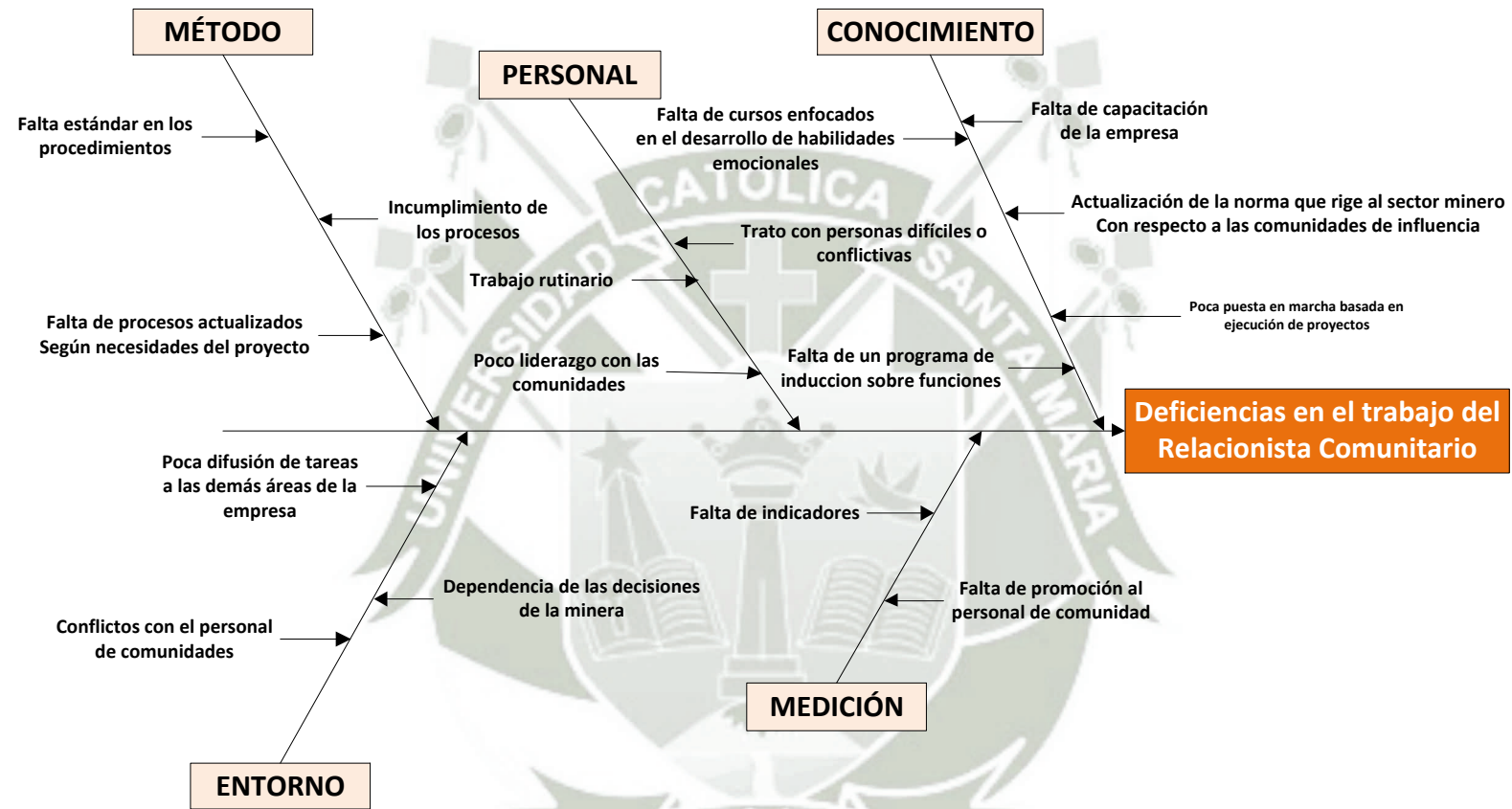
En cuanto al entorno es importante que desarrolle temas como liderazgo, desarrollo de innovación y creatividad, relaciones con clientes externos e interno y el manejo de la política de seguridad y salud ocupacional para los temas relacionados con descansos médicos y enfermedades ocupacionales.

### **3.13.5. GESTIÓN DEL RELACIONISTA COMUNITARIO**

Se plantearon las principales causas de problemas para el relacionista comunitario según las encuestas y la evaluación en competencias emocionales y técnicas



**Grafico N ° 34 Diagrama de Ishikawa- Relacionista Comunitario**

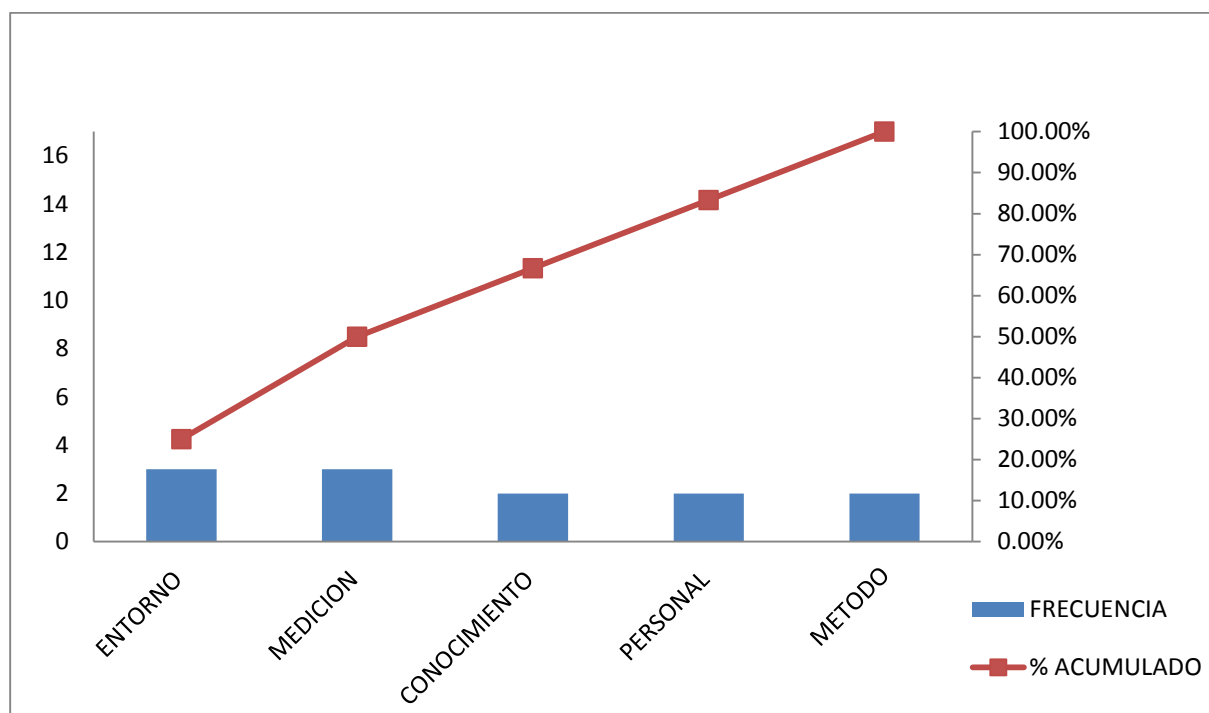


Fuente: Elaboración propia



El análisis de Pareto muestra los siguientes resultados según cada categoría:

**Grafico N ° 35 Pareto causas de deficiencias-Relacionista comunitario**



Fuente: Elaboración propia

En este caso las principales dificultades se encuentran en el entorno en el que se desenvuelve, para él es importante desarrollar capacidades que le ayuden a mantener mayor liderazgo con las comunidades y poder resolver conflictos con los mismos.

Esto le permitirá tener mayor influencia en las decisiones que tomen las personas de influencia directa entre la comunidad y la empresa.

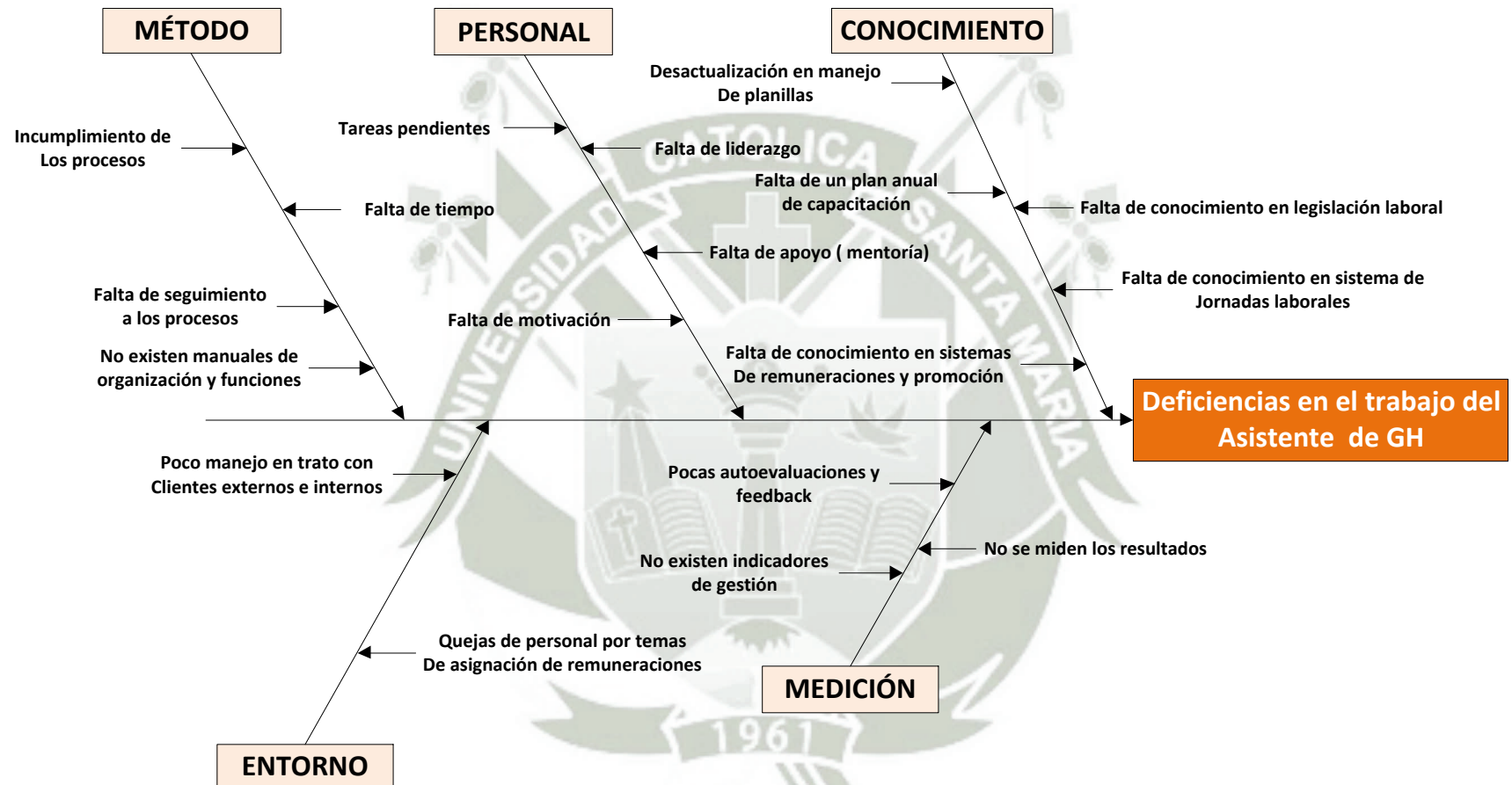
Por otro lado le es necesario aplicar herramientas que puedan hacer la medición del cumplimiento de sus metas, desarrollar indicadores que ayuden a mejorar su método de trabajo.

### 3.13.6. GESTIÓN DEL ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA

Según el Ishikawa desarrollado para el asistente de gestión humana se presentan los siguientes inconvenientes:



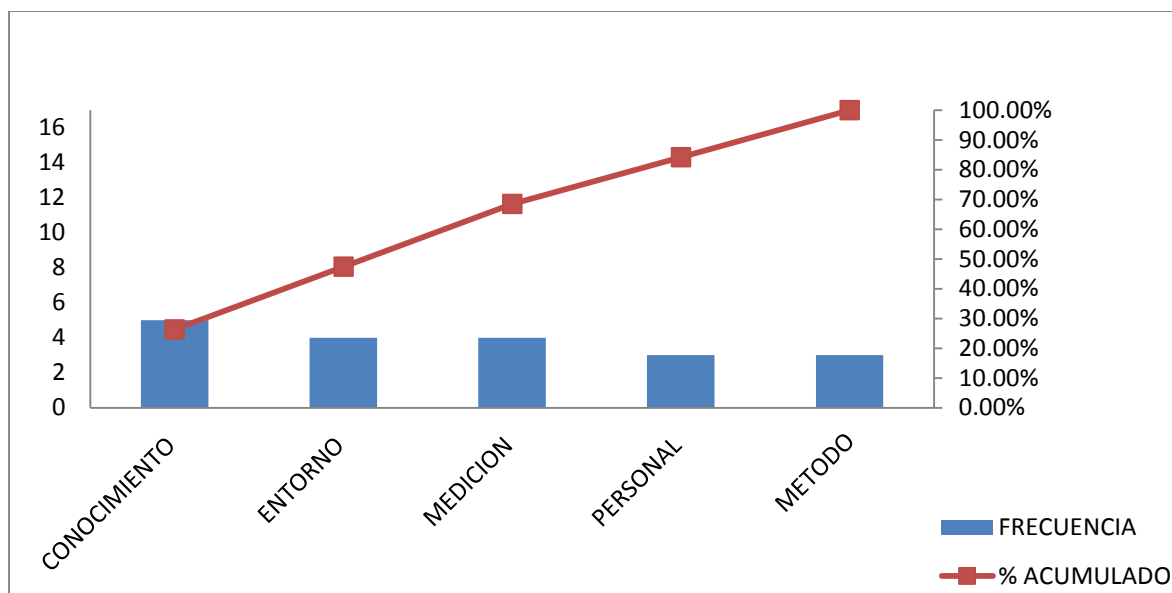
**Grafico N ° 36 Diagrama de Ishikawa- Asistente de gestión humana**



Fuente: Elaboración propia

Analizando el Pareto aplicado, los porcentajes están distribuidos de la siguiente manera:

**Grafico N ° 37 Pareto causas de deficiencias- Asistente de gestión humana**



Fuente: Elaboración propia

Para este caso el conocimiento y el entorno engloban las principales causas de deficiencia en el desarrollo de las tareas.

Es importante la consolidación en conocimiento de los siguientes temas:

- Legislación laboral
- Jornadas laborales
- Manejo de planillas

Mientras que a su vez se debe desarrollar habilidades que ayuden a mantener buenas relaciones y comunicaciones con los clientes internos y externos, liderazgo entre el personal operativo que lleven a buenas negociaciones y resolución de conflictos.



## CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA

### 4.1. PROPUESTAS DE MEJORA

Habiendo analizado las encuestas aplicadas a cada uno de los integrantes del área de gestión humana dentro del proyecto Constancia y tomando en cuenta la evaluación de las competencias técnicas y emociones; se propone actuar sobre dos puntos principales:

- Los procedimientos de trabajo: mediante la elaboración de procedimientos para cada una de las tareas que realiza cada puesto de trabajo.
- Ejecutar un plan de capacitación: que abarque competencias técnicas y emocionales para cada puesto de trabajo. Tomando en cuenta un formato de medición final como indicadores que permitan determinar y medir las mejoras después de la capacitación.

#### 4.1.1. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Se elaborarán los procedimientos para el área, en base al diagrama de procedimientos que se presentó en el capítulo anterior, para ello se describirá cada uno de los procedimientos para cada puesto.

La finalidad de esta propuesta es mantener la documentación por escrito y que esté al alcance de todo el personal del área.

#### 4.1.2. COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA-JEFE DE GESTIÓN HUMANA

##### 4.1.2.1. VACACIONES

###### Objetivo

Realizar el correcto seguimiento y garantizar una adecuada gestión de vacaciones del personal de Stracon GyM S.A.

### **Alcances**

Aplica a todos los trabajadores de la empresa, bajo los distintos regímenes de trabajo que existen dentro del proyecto.

### **Responsables**

- Coordinador de Gestión Humana: supervisar el cumplimiento.
- Jefe de gestión Humana: verificar la información con respecto a la solicitud del goce vacacional.

### **Definiciones**

- Goce Vacacional: descanso que se otorga al colaborador.
- Adelanto de vacaciones: se otorga cuando el colaborador no ha cumplido el tiempo establecido por ley (1 año en la empresa).
- Días Calendario: Son los considerados de lunes a domingo, inclusive días festivos y fines de semana

### **Descripción**

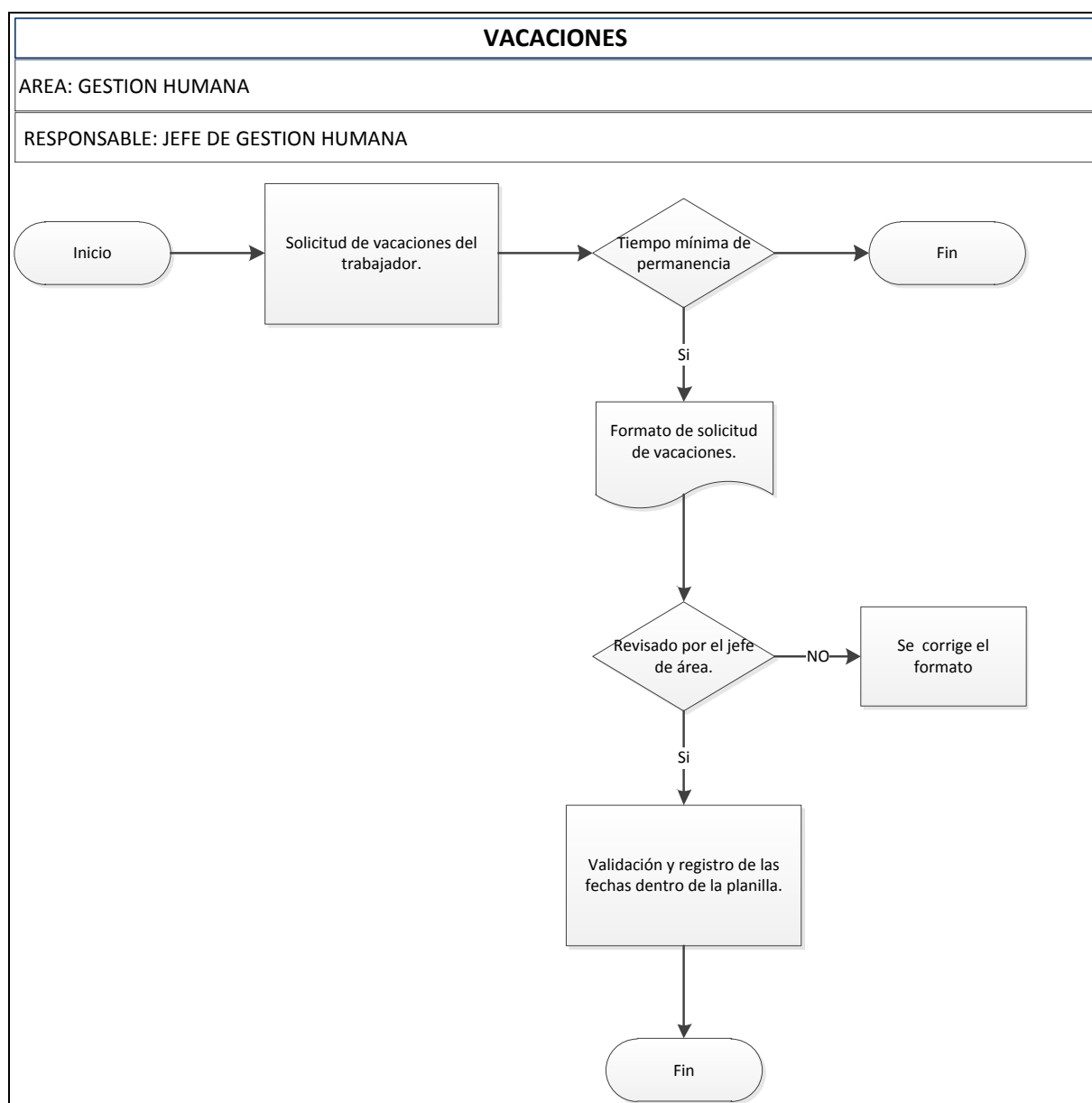
- El coordinador de personal realizara el seguimiento a los días acumulados de cada trabajador con la finalidad de que estos no se acumulen durante largos periodos.
- Una vez cumplido el mínimo de permanencia en STRACON GyM (1 año), el colaborador podrá solicitar vacaciones, siendo el tiempo mínimo 7 días calendario.
- El jefe de recursos humanos validara los días acumulados a la fecha para otorgar el proporcional o la cantidad de días solicitada por el trabajador.
- Se realizará la solicitud de vacaciones en los formatos establecidos y estos deberán estar aprobados por el jefe de área.

- Una vez validado, se realizará el registro en la planilla
- La solicitud debe presentarse antes de la primera quincena de cada mes.
- Cuando se realice un adelanto de vacaciones, se deberá adjuntar el formato “Convenio de Adelanto de Vacaciones”, que será firmado por el colaborador y el Gerente de Gestión Humana.



## Diagrama

### Esquema N° 22 Flujograma Vacaciones



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.2. CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO

##### Objetivo

Establecer los lineamientos y tiempos necesarios para la contratación en plena conformidad con lo que indica la ley vigente.



### **Alcances**

Es aplicable a todo el personal de Stracon GyM dentro del proyecto.

### **Responsables**

- Coordinador de Gestión Humana: supervisar el cumplimiento del procedimiento.
- Jefe de gestión Humana: realizar el procedimiento de contratación de personal nuevo garantizando que el personal se encuentre contratado dentro de los parámetros legales
- Asistente de personal: completa la información en los registros establecidos.

### **Definiciones y abreviaturas**

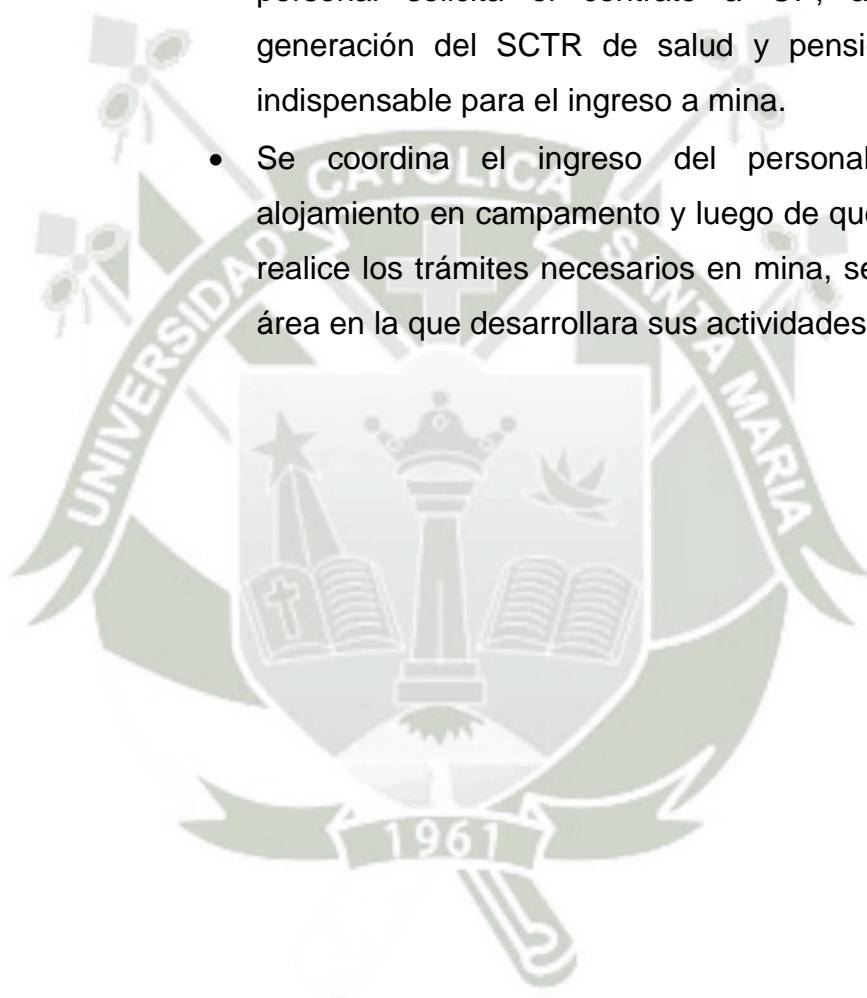
- CV: Curricular Vitae
- Condiciones laborales: situación que se explica al postulante con respecto al régimen, salario, etc.
- EMO: Examen médico pre ocupacional, evaluación médica de salud ocupacional para ingresar a trabajar
- Inducción: charla de seguridad de dos días que el cliente establece como requisito para el ingreso del personal a mina.
- SCTR: Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.
- OP: oficina principal

### **Descripción**

- Una vez seleccionado al candidato para el puesto de trabajo buscado, el jefe de personal valida la descripción del puesto y la asignación de la remuneración de acuerdo a las categorías establecidas en la empresa.
- El asistente de personal completa los formatos de ingreso, la programación de examen médico e inducción

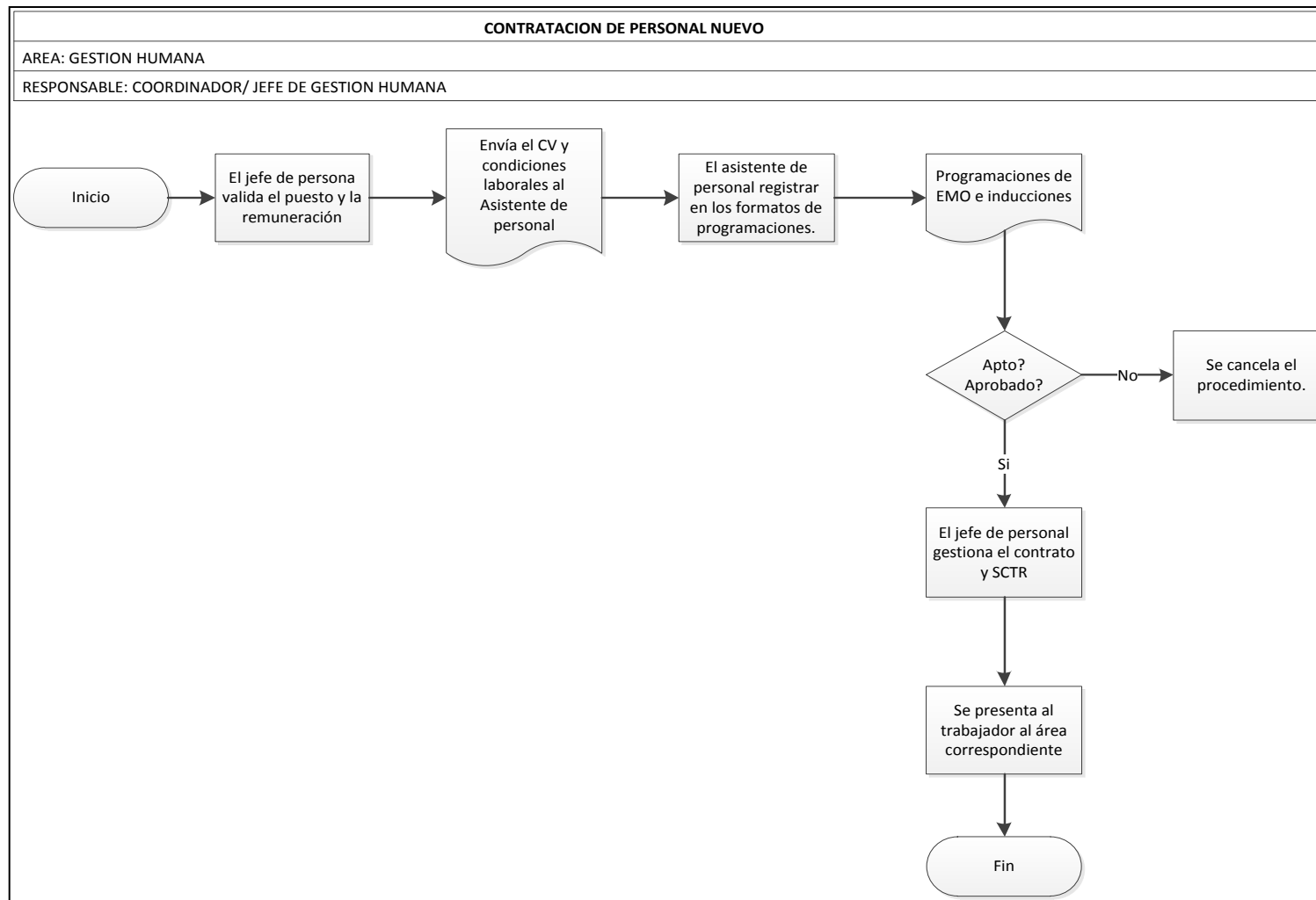
y el informara al colaborador sobre las fechas y horarios de las programaciones.

- Se validan las aptitudes médicas y la aprobación de la inducción. En caso de no pasar esta evaluación se da por cancelado el procedimiento y se debe tomar al candidato que quedo como segunda opción en el proceso de selección.
- Aprobadas las evaluaciones, el jefe o coordinador de personal solicita el contrato a OP, así como la generación del SCTR de salud y pensión, requisito indispensable para el ingreso a mina.
- Se coordina el ingreso del personal, traslados, alojamiento en campamento y luego de que el personal realice los trámites necesarios en mina, se presenta al área en la que desarrollara sus actividades.



## Diagrama

### Esquema N° 23 Flujograma Contratación de personal nuevo



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.3. RENOVACIONES DE CONTRATO

##### **Objetivo**

Gestionar de manera oportuna las renovaciones de contratos con la finalidad de mantener el vínculo laboral entre el colaborador y la organización.

##### **Alcances**

El procedimiento aplica a todo el personal que labora en la empresa Stracon GyM dentro del proyecto.

##### **Responsables**

- Jefe de gestión humana: revisará periódicamente el status de los contratos del personal. Realizara el trámite de la renovación de contrato.
- Asistente de gestión humana: Comunicara a cada colaborador sobre la firma de su renovación.
- Jefes de área: validará la renovación en cuanto a tiempo.
- Oficina principal: enviara los formatos y renovaciones. Realiza los trámites ante el ministerio de trabajo.

##### **Definiciones y abreviaciones**

- MINTRA: Ministerio de trabajo.
- Planilla RCO: planilla de régimen común obrero
- Planilla Steffi: planilla de empleados

##### **Descripción**

- El jefe de personal valida la información de los vencimientos de los contratos del personal de las planillas RCO y Steffi.

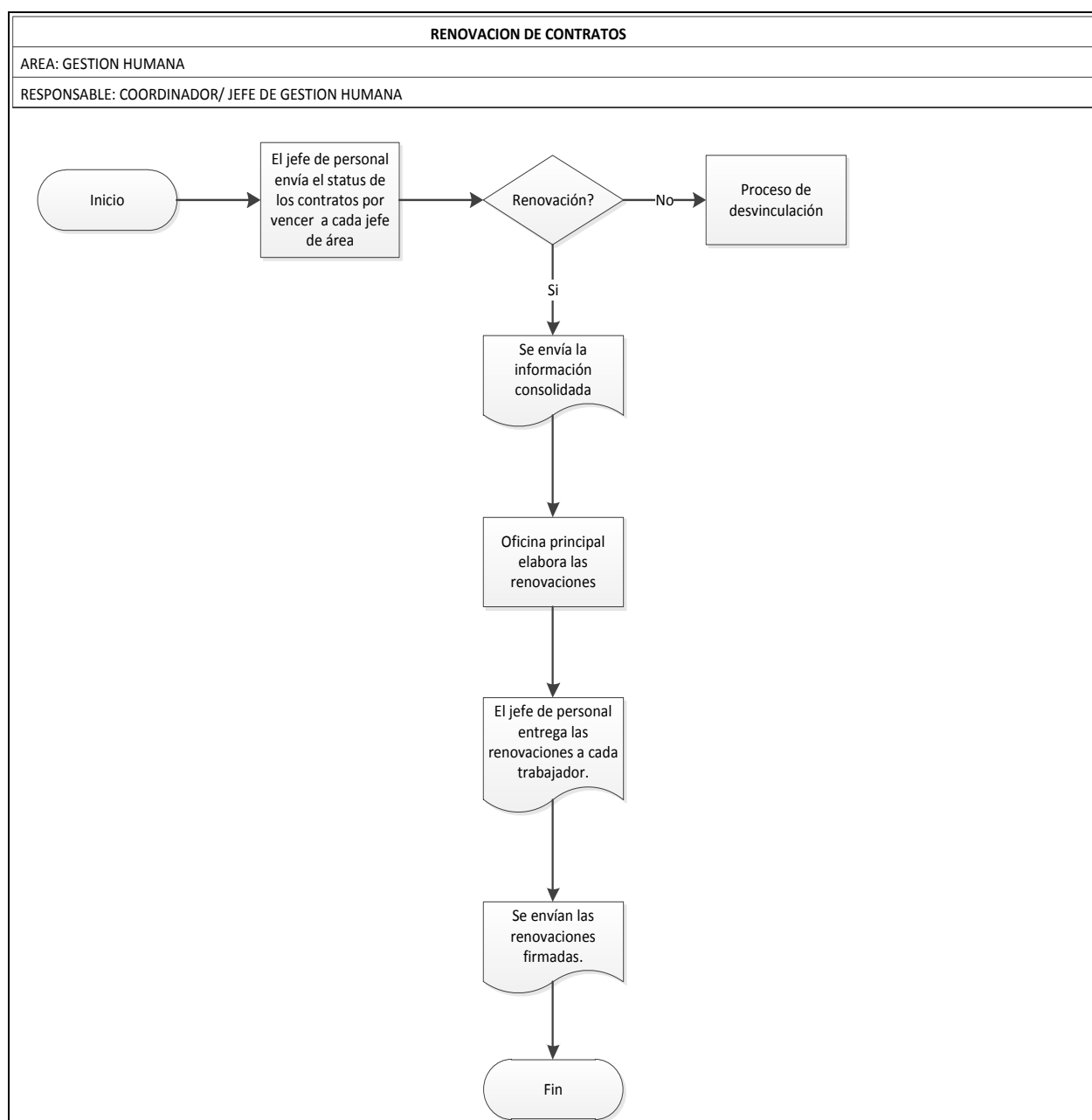


- Comparte la información con los jefes de área para que puedan determinar el personal a quienes se les renovara el contrato y el tiempo según la necesidad de la obra.
- El personal que no tiene aprobada la renovación, iniciara el proceso de desvinculación.
- El asistente de personal comunica a cada colaborador sobre la fecha en la que debe acercarse a firmar la renovación
- Se envía la información sobre las renovaciones a OP para que puedan enviar las renovaciones
- Se hacen firmar las renovaciones y se devuelven a Lima los documentos para el trámite ante el MINTRA.



## Diagrama

### Esquema N° 24 Flujograma Renovación de contratos



Fuente: elaboración propia

#### 4.1.2.4. PROMOCIONES

##### **Objetivo**

Gestionar de manera adecuada el desarrollo y promoción constante del personal empleado, teniendo en cuenta las necesidades y duración de cada proyecto.

##### **Alcances**

Es aplicable a todo el personal que labora dentro del proyecto Constancia.

##### **Responsables**

- Coordinador de gestión humana: Validar el presupuesto de personas y la revisión salarial
- Jefe de gestión humana: Validar las competencias y habilidades personales para el puesto
- Jefe directo: solicita y valida el proceso de promoción.

##### **Definiciones y abreviaturas**

- GH: gestión humana
- OP: oficina principal
- Puesto: unidad básica en Stracon GyM.
- Promoción del personal: Movimiento de personal en busca de su desarrollo
- DP: descriptivo de puesto

##### **Descripción**

- El jefe directo identifica la necesidad de promoción y completa el formato correspondiente para presentarlo al jefe de GH
- GH valida la información en base a la experiencia y conocimiento según cada DP. Dependiendo de esta

evaluación se puede programar una reevaluación al personal para validar la promoción.

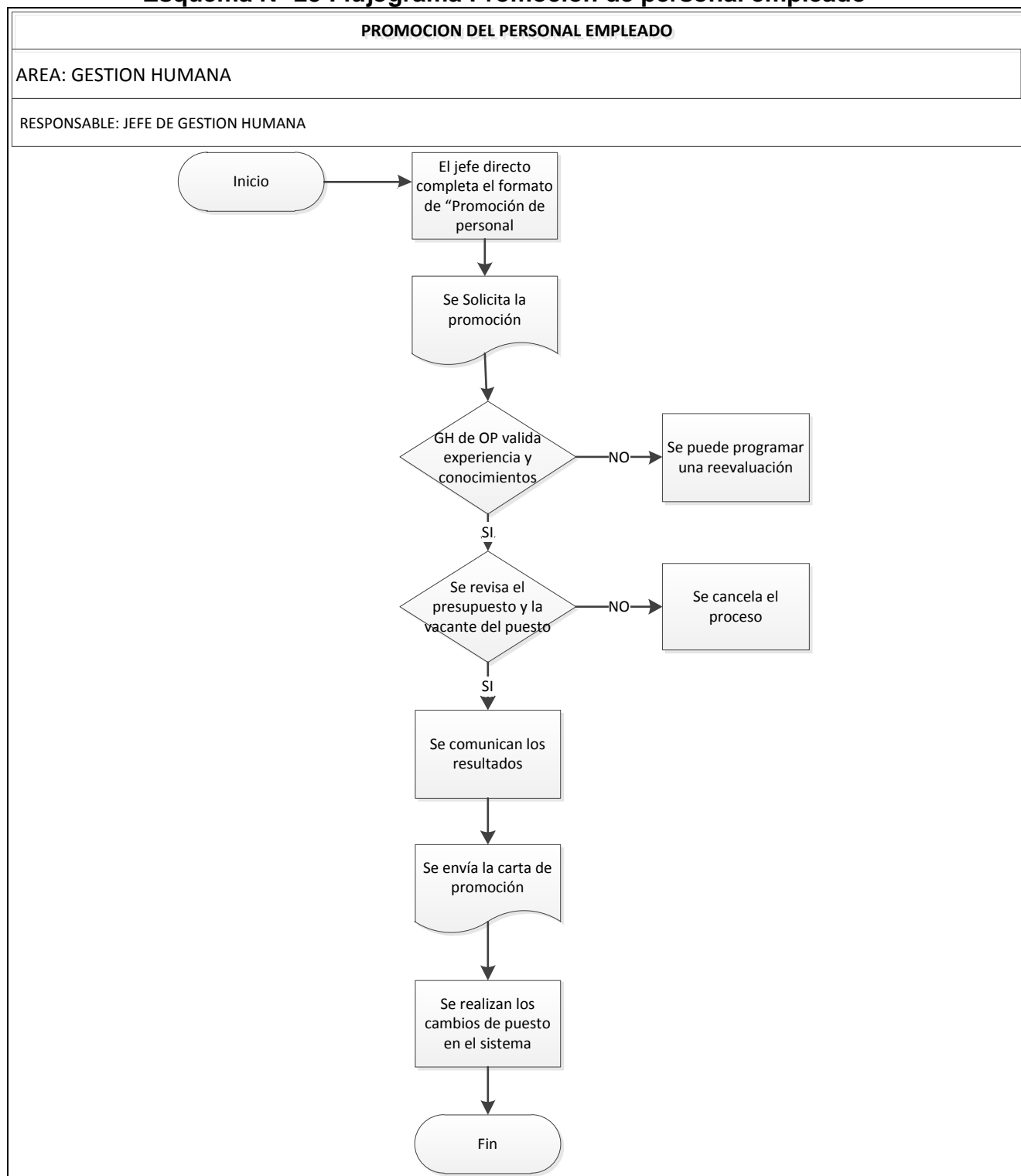
- Se valida el incremento salarías de darse el caso ya que una promoción implica necesariamente una revisión salarial, pero no asegura un incremento de remuneración.
- El jefe y/o coordinador de GH validan la promoción según el presupuesto con el que cuenta el proyecto y comunica los resultados de la solicitud de promoción.
- El jefe de GH envía la carta de promoción a OP.
- GH de OP registra los cambios de puesto en el sistema.





## Diagrama

### Esquema N° 25 Flujograma Promoción de personal empleado



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.5. DESVINCULACIÓN

##### **Objetivo**

Asegurar la correcta gestión de desvinculación del personal en base a los principios legales.

##### **Alcances**

Es aplicable a todos los colaboradores de Stracon GyM dentro del proyecto.

##### **Responsables**

- Jefe de gestión humana: seguimiento al proceso de desvinculación y validación de la asignación de los beneficios sociales.
- Asistente de gestión humana: gestiona la entrega y recepción los documentos de desvinculación laboral. y la entrega de los documentos de liquidación

##### **Definiciones y abreviaturas**

- OP: oficina principal
- Desvinculación: cese de
- RIT: reglamento interno de trabajo
- Liquidación de Beneficios Sociales: Pago de los beneficios pendientes y/o trancos que el colaborador tiene al momento de desvincularse.

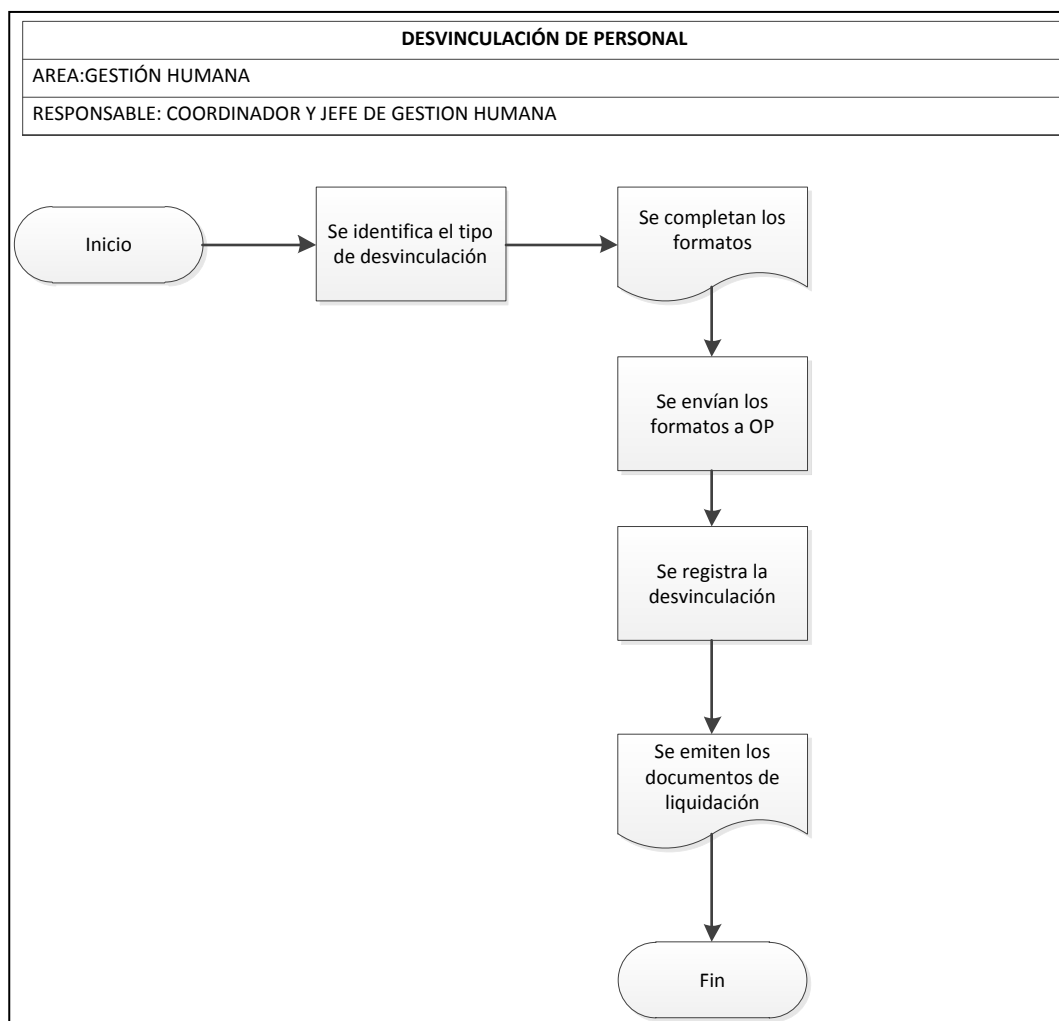
##### **Descripción**

- Se reconoce el tipo de desvinculación, en base a lo siguiente:
- Renuncia.- En caso el colaborador desee prescindir voluntariamente de su relación laboral con STRACON GyM.

- Cese por Periodo de Prueba.- En caso el colaborador no desempeñe sus funciones de acuerdo a las exigencias de STRACON GyM.
- Despido.- En caso el colaborador cometa una falta grave según el RIT.
- Término de Contrato.- Cuando vence el periodo de contratación y en caso STRACON GyM decida no renovar, el Jefe Directo, el Jefe de Administración de Personal y Compensaciones y el Gerente de Gestión Humana se comunicarán con el colaborador para informar la decisión
- Según el tipo de desvinculación que se genere, se entregan los formatos correspondientes, para que el colaborador pueda completarlos.
- Se revisa la documentación para que se envíe a OP y pueda ser registrada y gestione el pago de los beneficios sociales correspondientes.
- OP coordina la entrega de los documentos de liquidación con obra o con el colaborador dependiendo de la ubicación. O medida de alcance.

## Diagrama

### Esquema N° 26 Flujoograma Desvinculación de personal



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3. ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

##### 4.1.3.1. REQUERIMIENTO DE PERSONAL

### Objetivo

Contar con un proceso en forma ordenada y confiable para asegurar el correcto procedimiento de requerimiento de personal para un puesto específico.

### Alcances

El procedimiento aplica a todas las áreas del proyecto.



### Responsables

- Analista de reclutamiento y selección: Validar el correcto llenado del formato “Requerimiento de Personal” y hacer el seguimiento respectivo al proceso.
- Jefe de área: realiza el requerimiento según las necesidades del área plasmadas en el presupuesto.
- Gerencia de proyecto: aprueba los requerimientos.

### Definiciones

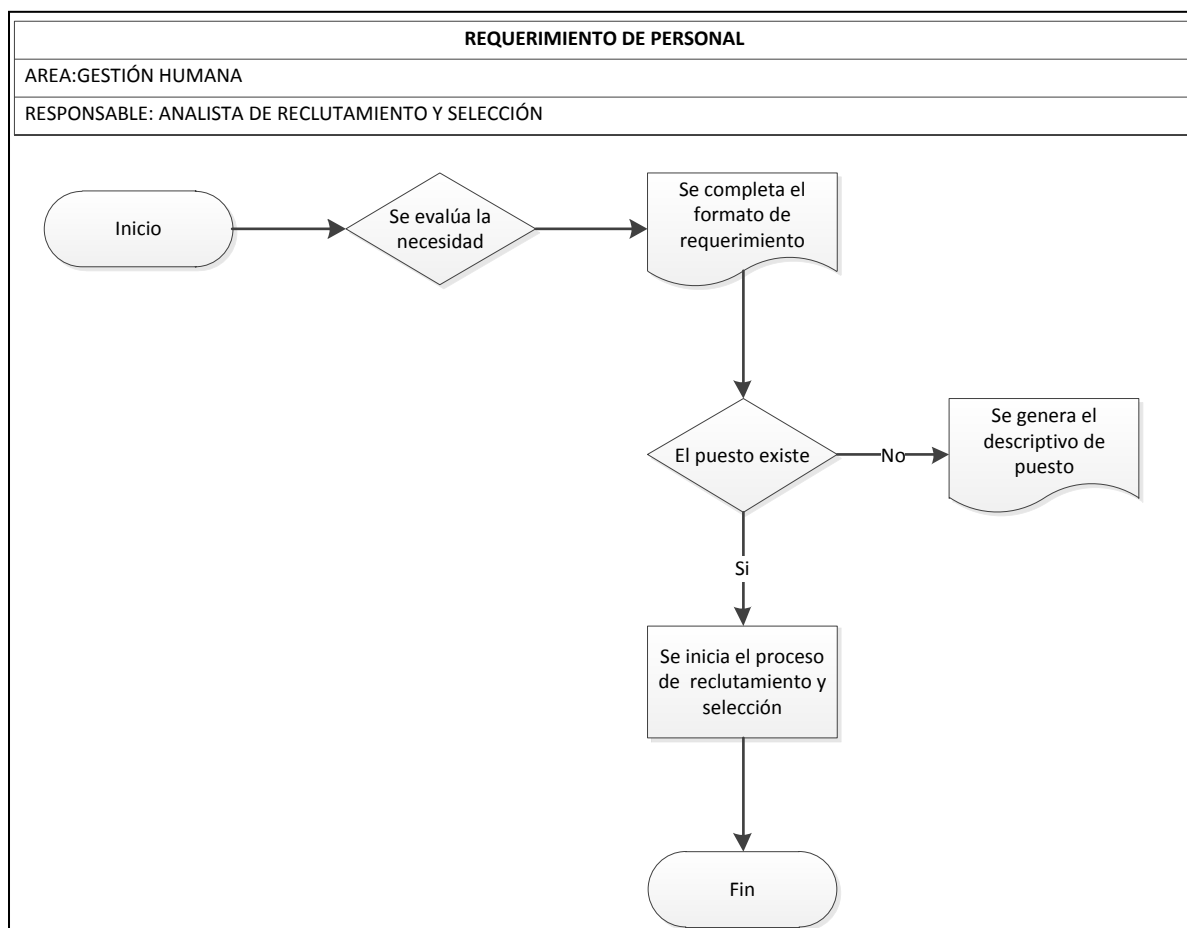
- Reclutamiento y selección: procesos para la incorporación de personal.
- Descriptivo de puesto: documento que indica las funciones que realiza cada puesto de trabajo.

### Descripción

- El jefe de área completa el formato de requerimiento de personal y lo hace validar con la gerencia de proyecto para presentarlo al analista de reclutamiento y selección.
- El gerente de proyecto aprueba el requerimiento según el planeamiento establecido.
- El analista de reclutamiento y selección revisa si el puesto existe, de ser negativo se coordina con oficina principal para la creación del puesto según el descriptivo de puesto que debe ser elaborado en coordinación con el jefe de área.
- Registrado el puesto se comienza con el proceso de reclutamiento y selección de personal.

## Diagrama

### Esquema N° 27 Flujograma Requerimiento de personal



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

##### Objetivo

Identificar posibles candidatos con el fin de elegir a la persona que haya realizado las funciones indicadas en el descriptivo del puesto y que reúna las competencias descritas en el perfil del puesto con el fin de asegurar la productividad, el buen clima laboral, el trabajo en equipo y la buena reputación de STRACON GyM

##### Alcances

Es aplicable a todas las áreas del proyecto.

### Responsables

- Jefe de área: valida la información de cada uno de los candidatos seleccionados y selecciona al mejor de ellos.
- Puede también dar referidos.
- Analista de reclutamiento y selección: Llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal según el requerimiento presentado.

### Definiciones

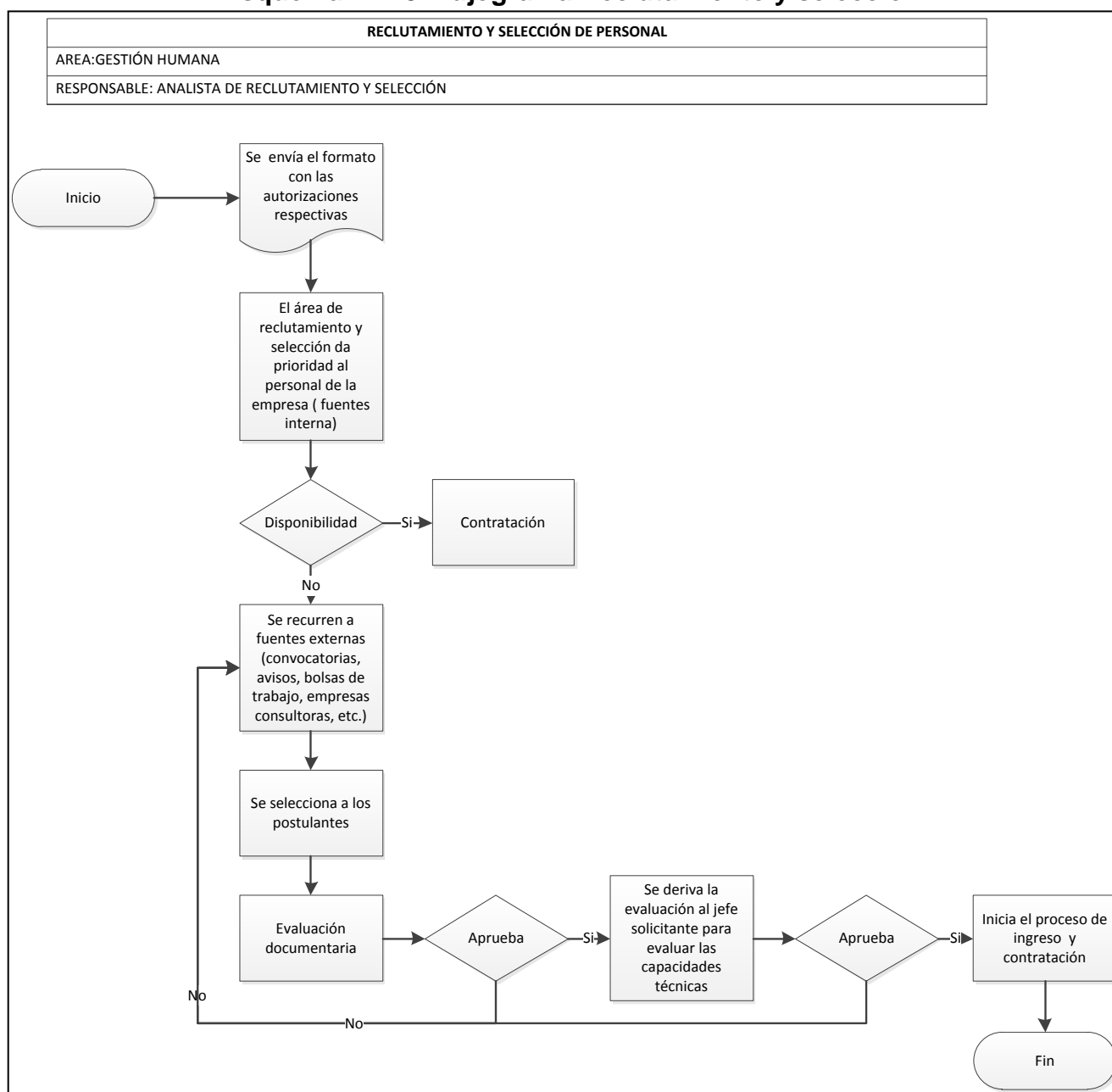
- Fuentes internas: Personal de STRACON GyM
- Fuentes externas Bolsas de trabajo de profesionales y técnicos que se encuentran en el mercado laboral
- CV: Referidos: Personal cuyo CV viene a través de una Fuente Interna u otra empresa del grupo

### Descripción

- El analista de reclutamiento y selección valida que el requerimiento cuente con todas las autorizaciones necesarias para iniciar el proceso.
- El analista identifica primero candidatos de fuentes internas, dándoles prioridad, de lo contrario recurre a fuentes externas.
- Se realizan las evaluaciones, validaciones de CV, entrevistas, evaluación de documentación, disponibilidad, etc.
- Se selecciona a los mejores candidatos para derivarlos con el jefe de área que dará su apreciación final.
- Se aprueba uno de ellos candidatos.
- Se inicia con el proceso de contratación e ingreso de personal.

## Diagrama

### Esquema N° 28 Flujograma Reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia



#### 4.1.4. ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA

##### 4.1.4.1. PROCESAMIENTO DE PLANILLAS RCC

###### **Objetivo**

Establecer directrices para efectuar el procesamiento de planillas de los colaboradores operativos RCC del Proyecto

###### **Alcances**

Abarca a todo el personal bajo la planilla RCC dentro del proyecto.

###### **Responsables**

- Jefe de gestión humana: verifica el cumplimiento del proceso para el pago a tiempo.
- Asistente de gestión humana: realiza todo el procesamiento de las planillas.
- Digitación Tareos: área encargada del registro de cada uno de los Tareos.
- Tareos: documento que indica las horas trabajadas durante el día según la jornada laboral establecida.
- Jefe de área: verifica el llenado de los Tareos y firma el documento.
- Responsable de calidad de vida: envía la información de descansos médicos, licencias, asignación familiar.

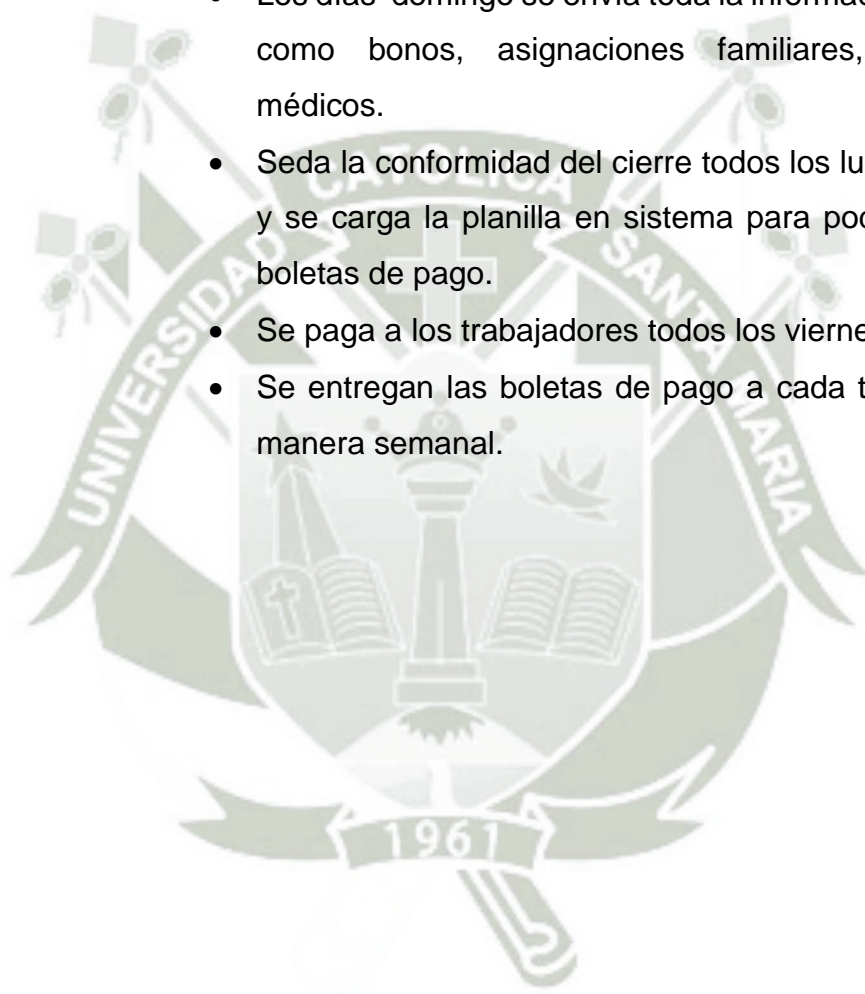
###### **Definiciones**

- SISPO: sistema de planillas de Graña y Montero
- RCC: régimen de construcción civil.

###### **Descripción**

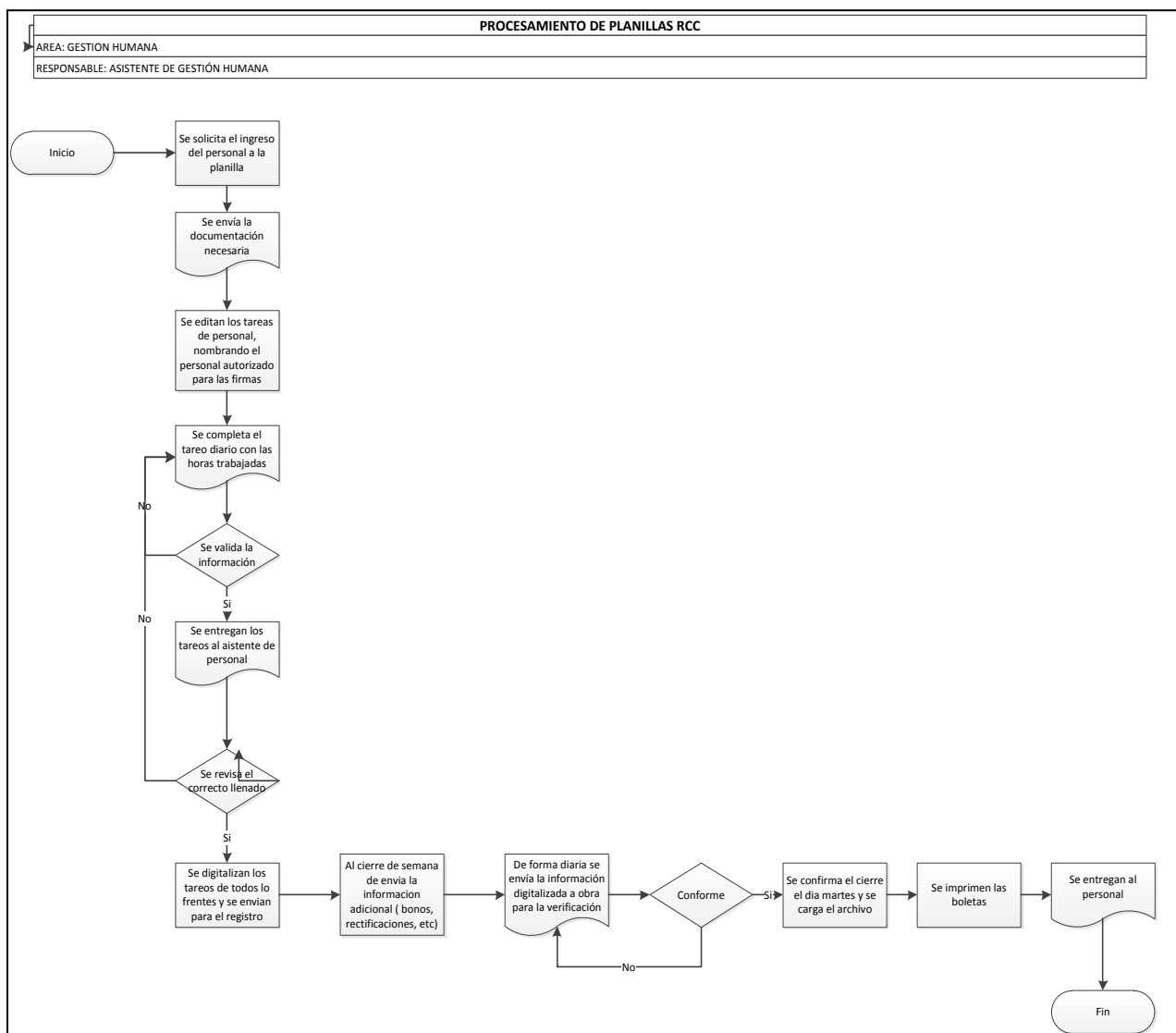
- El asistente de personal gestiona el ingreso del personal al SISPO, enviando la documentación necesaria:

- De manera diaria el asistente gestión humana solicita los Tareos a los jefes de cada área y verifica que estos sean legibles, que estén completamente llenados y firmados.
- Envía de manera diaria los Tareos para que Digitación Tareos la ingrese en el sistema y envíe cada dos días el tarea digital para la verificación antes del cierre.
- En caso de que existan observaciones éstas serán reportadas el mismo día para una nueva digitación
- Los días domingo se envía toda la información adicional como bonos, asignaciones familiares, descansos médicos.
- Seda la conformidad del cierre todos los lunes o martes y se carga la planilla en sistema para poder emitir las boletas de pago.
- Se paga a los trabajadores todos los viernes.
- Se entregan las boletas de pago a cada trabajador de manera semanal.



## Diagrama

### Esquema N°29 Flujograma Procesamiento de planillas RCC



Fuente: elaboración propia

#### 4.1.4.2. PROCESAMIENTO DE PLANILLAS RCO y STAFF

##### Objetivo

Establecer directrices para efectuar el procesamiento de planillas de los colaboradores operativos RCO del Proyecto y el personal Steffi.

### **Alcances**

Aplica a todo el personal que labora bajo el la planilla RCO y Steffi para el proyecto.

### **Responsables**

- Jefe de personal: revisa el cierre de la planilla.
- Asistente de gestión Humana: gestiona el proceso desde el ingreso del personal a la planilla hasta la asignación salarial correspondiente.

### **Definiciones**

- Asistencia: control diario con la firma de ingreso y salida del personal
- Boletas de pago: documento que acredita que le han entregado al trabajador una remuneración como contraprestación por la labor que ha realizado
- Cierre de planilla: proceso de envío de información según las horas trabajadas dentro de mes en base a su estructura salarial.
- Estructura salarial: s el total del salario que puede percibir un trabajador por desempeñar un puesto de trabajo

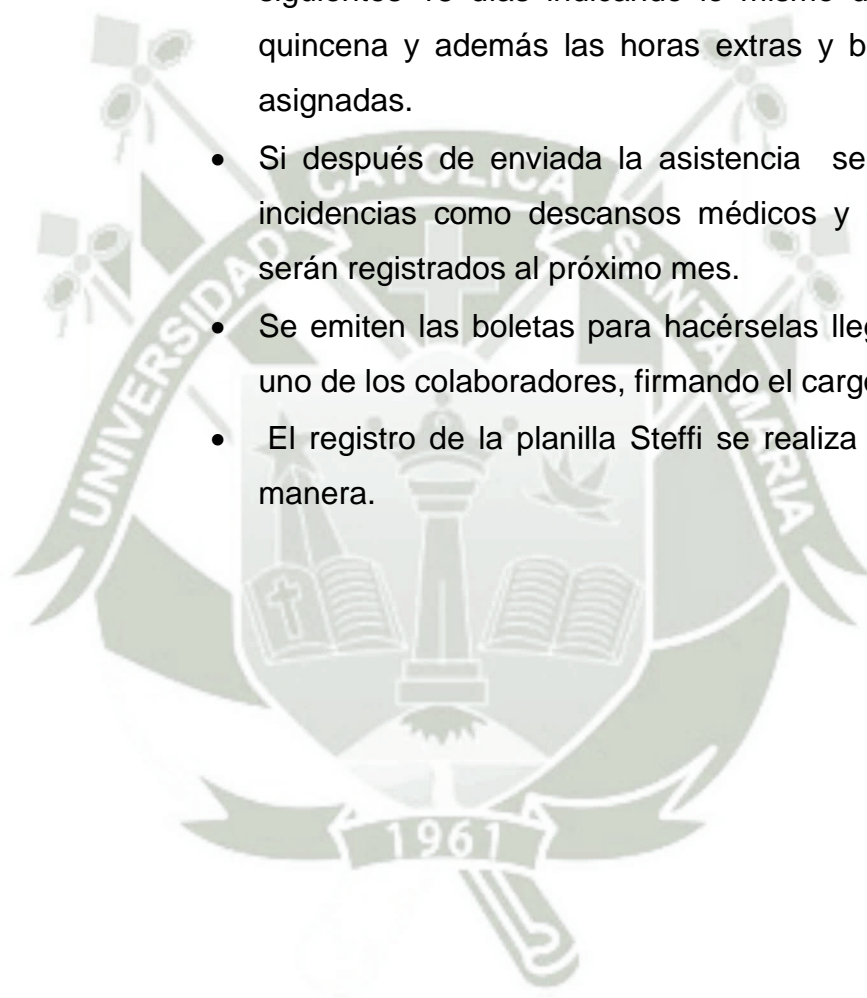
### **Descripción**

- El asistente personal registra el ingreso de personal a la planilla de régimen común obrero (RCO):
- Dentro de la planilla RCO se consideran a los siguientes trabajadores:
- Conductores
- Digitadores
- El asistente de gestión humana de acuerdo al cronograma, envía en la primera quincena y a fin de mes la relación de colaboradores operativos RCO que se



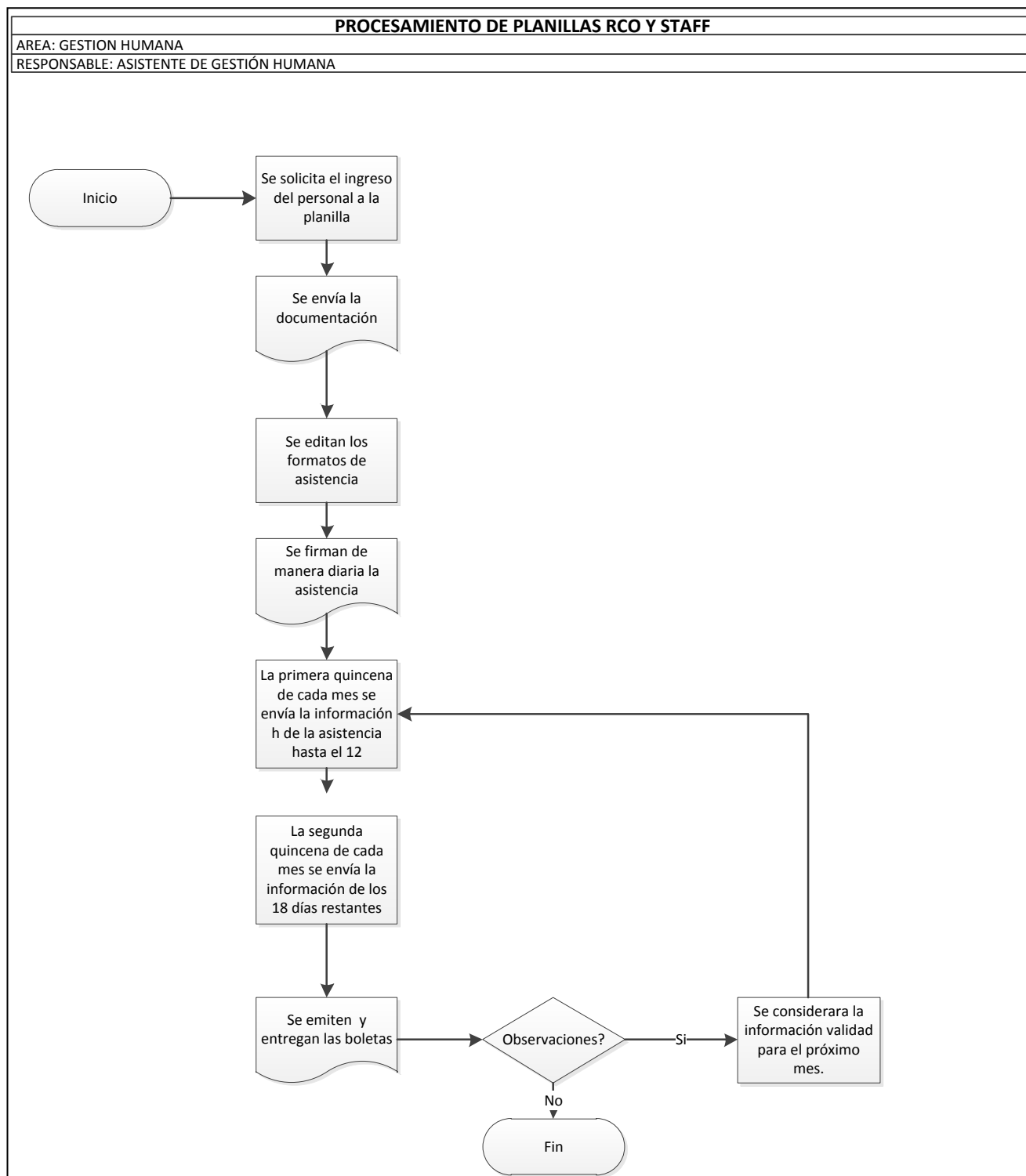
encuentran activos en la planilla, para que el Jefe de Personal verifique y envíe la asistencia de acuerdo al cronograma:

- Primera quincena: Se envía la información hasta el 12 de cada mes completando solo los días trabajados y los días con incidencias ocurridas (días de ausencia, vacaciones, descanso médico, subsidio y permiso).
- Segunda quincena: Se envía la información de los siguientes 18 días indicando lo mismo de la primera quincena y además las horas extras y bonificaciones asignadas.
- Si después de enviada la asistencia se presentaran incidencias como descansos médicos y ceses, éstos serán registrados al próximo mes.
- Se emiten las boletas para hacérselas llegar a cada uno de los colaboradores, firmando el cargo de entrega.
- El registro de la planilla Steffi se realiza de la misma manera.



## Diagrama

### Esquema N°30 Flujograma Procesamiento de planillas RCO y STAFF



**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.1.5. RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA**

##### **4.1.5.1. GESTIÓN DE DESCANSOS MÉDICOS, ASIGNACIÓN FAMILIAR, LICENCIAS.**

###### **Objetivo**

Definir el lineamiento general para la correcta gestión registros de descansos médicos, asignaciones familiares y licencias para que el trabajador pueda obtener los beneficios de estos registros.

###### **Alcances**

Abarca a todo el personal del proyecto.

###### **Responsables**

- Responsable de calidad de vida: realiza el seguimiento a todo el proceso de registro.
- Colaborador: es el responsable de completarla documentación requerida para cada tipo de registro.
- Asistente de gestión humana: realiza los registros en las planillas.

###### **Definiciones**

- Descanso médico: Periodo de descanso físico prescrito por el médico tratante, necesario para que el paciente logre una recuperación frente a una enfermedad, accidente común o accidente de trabajo.
- Licencia: permiso que otorga el empleador, o la empresa, a un trabajador, por un tiempo determinado. Los días que no labora el trabajador no se le pagan sueldo y tampoco se toman en cuenta este periodo para ser computado para el pago de algunos derechos laborales y las utilidades.

- Asignación familiar:

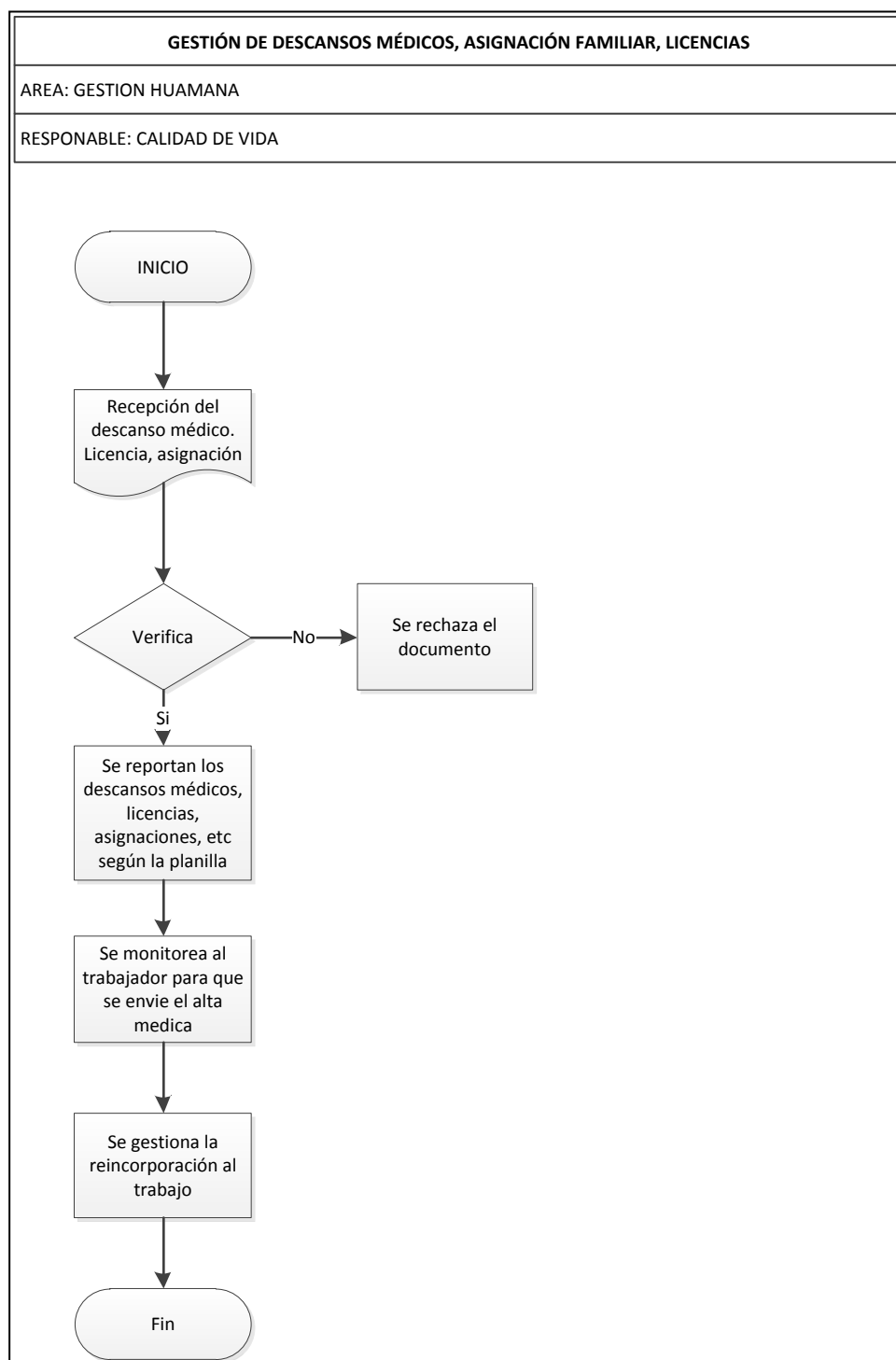
### Descripción

- El responsable de calidad de vida Recepción el descanso médico, licencias, asignaciones familiares que el colaborador presente.
- Valida la información de cada documento.
- En caso de tratarse de un descanso médico, este debe ser reportado en la planilla que corresponde según los plazos establecidos.
- El asistente de gestión humana realiza el registros antes del cierre de la planillas en la que el colaborador se encuentre.
- El responsable de calidad de vida realiza seguimiento a la alta médica para la reincorporación al puesto de trabajo.
- En el caso de Constancia el alta médica debe ser validada por el médico de la minera.
- Si se trata de licencias y asignaciones, se valida la información y se realiza el registro en la planilla.



## Diagrama

### Esquema N° 31 Flujograma Gestión de DM, licencias asignaciones familiares.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5.2. EVACUACIONES DE PERSONAL-POR TEMAS DE SALUD

##### **Objetivo**

Definir los lineamientos bajo los que se procederá en caso algún trabajador presente una contingencia que requiera que sea referido fuera de las instalaciones del Proyecto; ante una situación que afecte su salud.

##### **Alcances**

Aplicable a todo el personal que labora en el proyecto.

##### **Responsables**

- Responsable de calidad de vida: s e encarga de todo el proceso de evacuación.
- Médico: determina el nivel de gravedad.
- Administracion: brinda los recursos para la evacuación.

##### **Definiciones**

- Unidad minera: lugar donde se realizan los trabajos de minería.
- Tópico: centro de atención medico dentro del proyecto
- HBM: Hudbay Minerales

##### **Descripción**

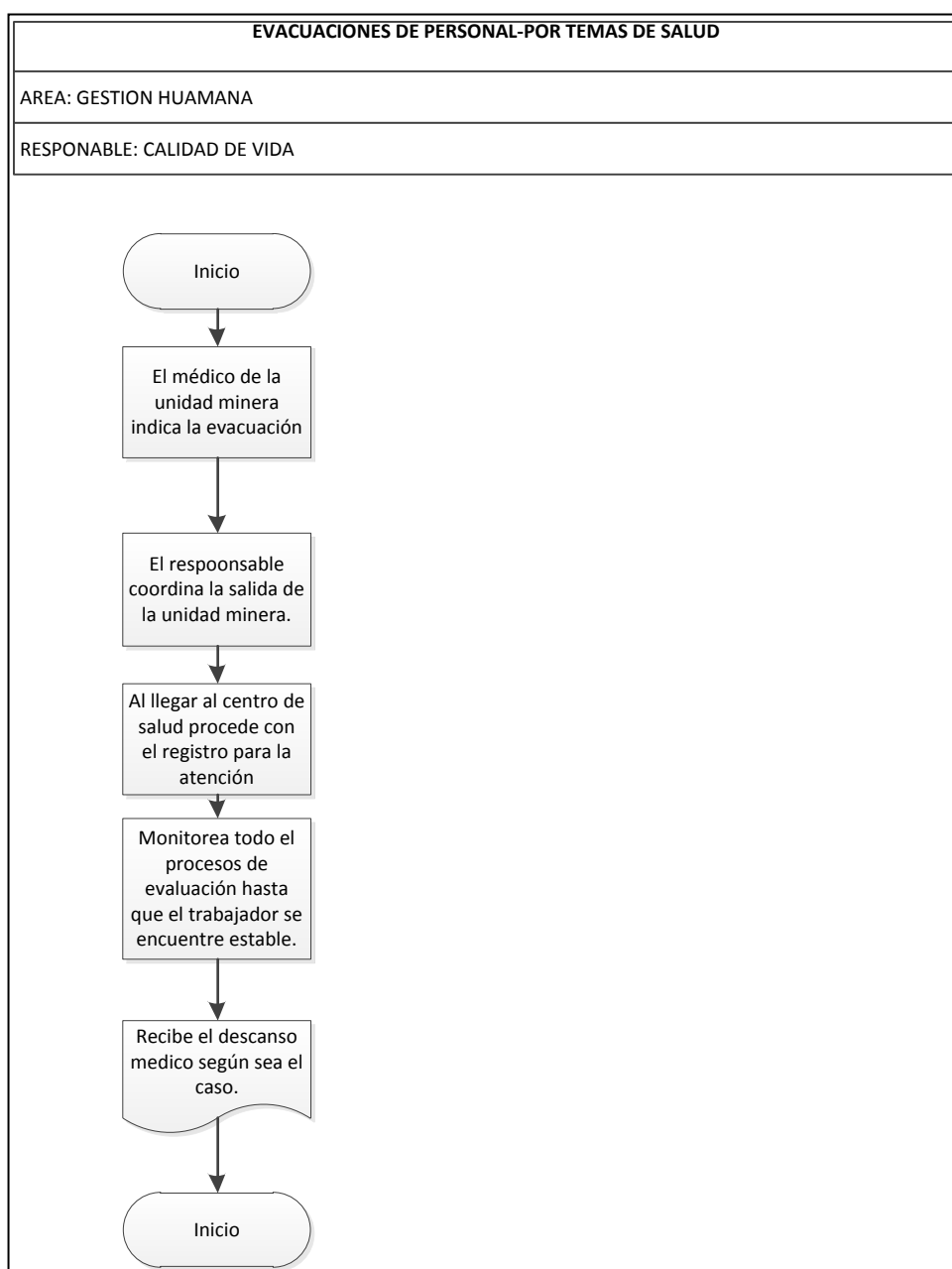
- Después de realizado el soporte médico (evaluación y/o observación); determinará si la condición del colaborador es una urgencia o emergencia, presentándose las siguientes alternativas:
- Trabajador no requiere evacuación: el personal médico de HBM determina que la condición de salud del colaborador puede ser tratada por ellos. Determinan un

tratamiento, posterior alta y reincorporación a sus labores. Se comunica al representante de Calidad de Vida para la elaboración del informe correspondiente.

- Trabajador requiere evacuación con acompañamiento : el personal médico de HBM determina que la condición de salud del colaborador no puede ser tratada con los medios que se tienen en el Tópico por lo tanto se requiere que sea atendido fuera del Proyecto, emitiéndose la hoja de referencia médica correspondiente. Dependiendo de la gravedad del estado de salud del colaborador se determina si su traslado será vía terrestre o aérea y si será asistido por personal médico y/o de Calidad de Vida.
- Trabajador requiere referencia sin acompañamiento: el personal médico de HBM determina que el colaborador debe recibir tratamiento externo a través de una especialidad médica, sin embargo su condición es estable. En estos casos el representante de Calidad de Vida coordinará con la de Administración el traslado del personal.
- En cualquiera de las modalidades de evacuación, el representante de Calidad de Vida del Proyecto coordinará con su colega de la Oficina descentralizada (Cuzco/Arequipa) a fin de que gestione el recibimiento del colaborador en la institución médica que se determine para su atención mostrando la hoja de referencia; esto se gestiona con la finalidad de que el colaborador de calidad de vida del proyecto regrese a obra habiendo culminado el acompañamiento al personal evacuado. De no contar con este apoyo el representante de Calidad de Vida del Proyecto se encargará directamente de todo el proceso.

## Diagrama

### Esquema N°32 Flujograma Evacuación de personal



Fuente: Elaboración propia



#### 4.1.6. RELACIONISTA COMUNITARIO

##### 4.1.6.1. GESTIÓN DE OPERADORES OPERATIVOS

###### **Objetivo**

Establecer directrices para la gestión de mano de obra no calificada del proyecto

###### **Alcances**

Abarca al personal de las zonas de influencia para el proyecto.

###### **Responsables**

- Relacionista comunitario: gestiona el ingreso de mano de obra no calificada.
- Jefe de operaciones: elabora el requerimiento de peones y vigías de acuerdo a lo establecido en el plan de operaciones.
- Asistente de gestión humana: registra el ingreso de personal.

###### **Definiciones**

- Peones: Son trabajadores no calificados, realizan labores diversas, ayudantes de campo.
- Vigías: personal ha sido capacitado para vigilar el correcto tránsito de las unidades en operaciones mina.
- Cliente: la empresa minera titular.
- Inserción laboral: programa de capacitación al personal de la comunidad en técnicas constructivas, prevención de riesgos y liderazgo

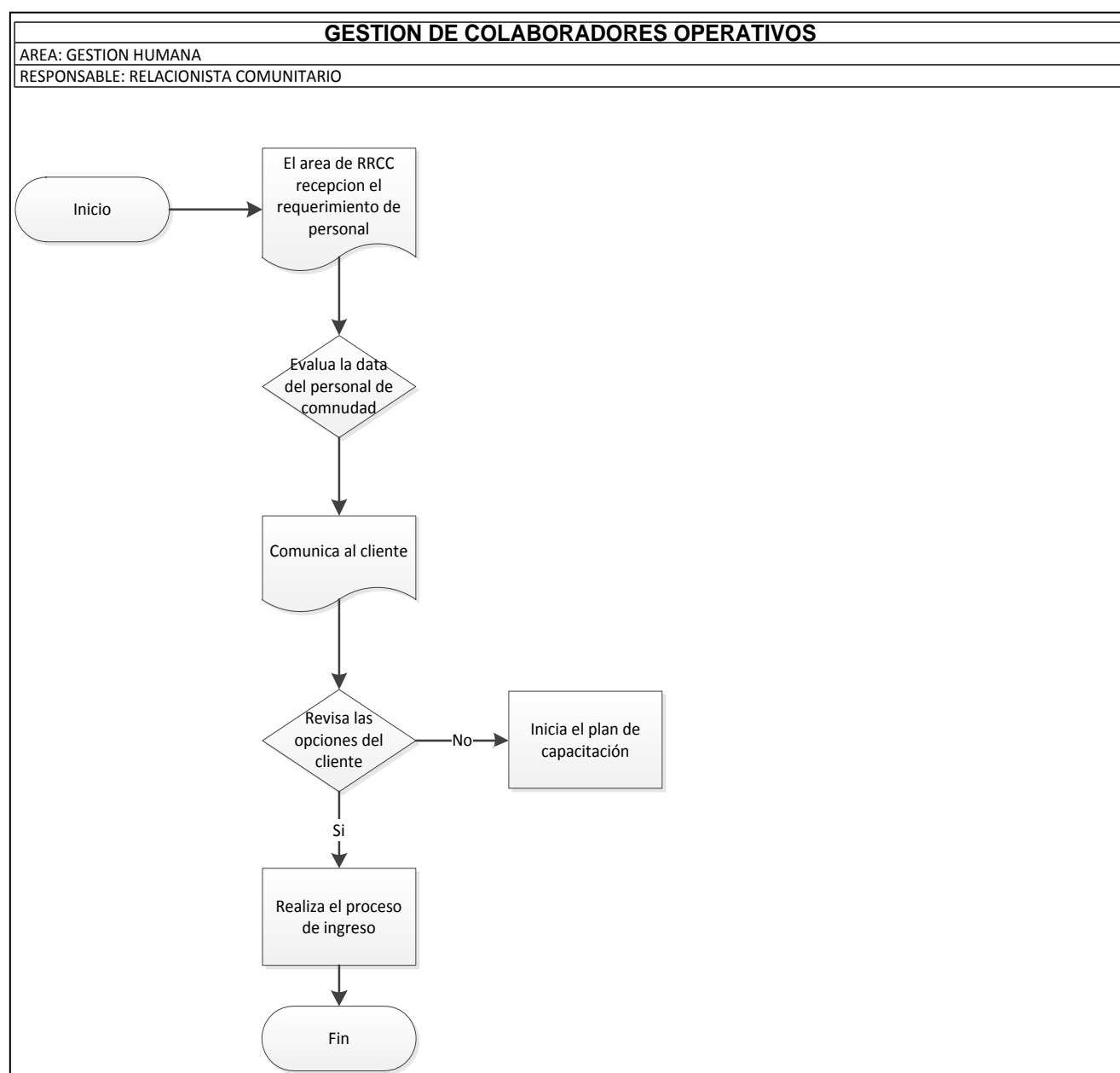
### Descripción

- El relacionista comunitario recibe el requerimiento de personal.
- Evalúa la data de personal de comunidad que ha brindado el cliente.
- Revisa las opciones de ingreso junto con el cliente.
- Realiza la convocatoria, teniendo dentro de las comunidades de influencia
- Selecciona a los participantes
- En caso de que no se encuentre personal con algún tipo de experiencia laboral, inicia el plan de inserción laboral.
- El relacionista comunitario realiza el proceso de ingreso de personal.



## Diagrama

### Esquema N° 33 Flujograma Gestión de colaboradores operativos



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.6.2. CAPACITACIONES DIRECTAS E INDIRECTA AL PERSONAL DE COMUNIDAD

##### **Objetivo**

Establecer directrices para realizar capacitaciones directas e indirectas dirigidas a las comunidades de la zona de influencia del Proyecto.

##### **Alcances**

Abarca al personal de las zonas de influencia para el proyecto.

##### **Responsables**

- Relacionista comunitario: realiza el plan de capacitación
- Jefe de personal: revisa y aprueba el plan.
- RRCC relacionista comunitario.

##### **Definiciones**

- Capacitaciones directas: capacitaciones básicas de construcción civil a la comunidad con el objetivo de darles la posibilidad de trabajar en el Proyecto como mano de obra no calificada
- Capacitaciones indirectas: capacitaciones básicas de construcción civil a la comunidad con la finalidad de formar a los participantes en temas básicos de construcción pero sin el objetivo hacerlos ingresar a trabajar al Proyecto

##### **Descripción**

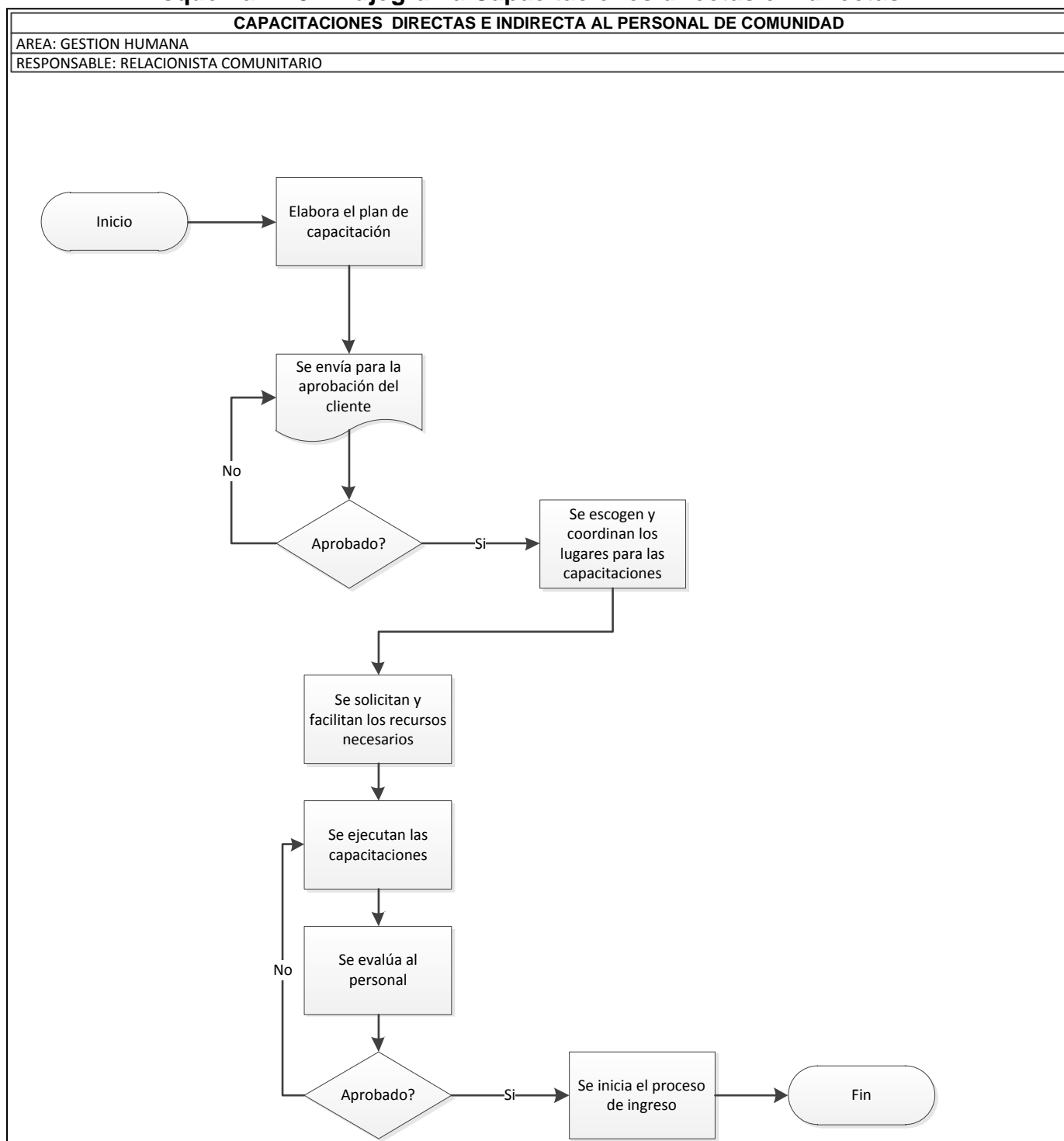
- Una vez establecido el tipo de capacitación que se dictara, se inicia el proceso de capacitación a las comunidades de influencia en el proyecto, ya sean capacitaciones directas o indirectas.



- El relacionista comunitario elabora el plan de capacitación en base a las necesidades de mano de obra no calificada en el proyecto.
- Presenta el plan de Capacitación (directa o indirecta) al cliente para su aprobación y ejecución.
- El RRCC inicia las coordinaciones de los recursos y espacios que utilizara para llevar a cabo el plan de adiestramiento
- De la mano con el jefe de personal es que se solicitan los recursos y se hace seguimiento a la disponibilidad y llegada al proyecto de los mismos (Capacitadores, recursos audiovisuales, separatas, etc.).
- Se inscribe al personal en las capacitaciones.
- Se llevan a cabo las capacitaciones seguidas por una evaluación que incluye una etapa de evaluación psicológica y se selecciona al personal aprobado.
- Una vez seleccionado al personal, se inicia el proceso de ingreso.
- El asistente de gestión humana da soporte en el tema de registro de ingreso.
- En el caso de las capacitaciones indirectas en donde el personal no necesariamente será convocado a trabajar se entrega un certificado y se tiene al personal en la data para próximas oportunidades.

## Diagrama

### Esquema N° 34 Flujograma Capacitaciones directas e indirectas



Fuente: Elaboración propia

## **4.2. PLAN DE CAPACITACIÓN**

Después de identificar los principales problemas en la gestión de cada uno de los integrantes del área de gestión humana, se obtuvo que unos de los principales problemas son la falta de capacitación en temas técnicos como en temas emocionales es por ello que se considera implementar un plan de capacitaciones para el área.

El plan de capacitación del área de gestión humana, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues permitirá que los trabajadores brinden el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo asignado, siendo un proceso constante que busca lograr con eficiencia rentabilidad los objetivos que se han establecido dentro del proyecto.

Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización. En este caso, el enfoque de la capacitación será en desarrollar competencias emocionales y técnicas para el área.

### **4.2.1. CAPACITACIONES POR COMPETENCIAS: EMOCIONALES Y TÉCNICAS**

#### **4.2.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer y actualizar los conocimientos y habilidades personales de los colaboradores del área de gestión humana, con el fin de mejorar el rendimiento dentro de su trabajo con mayor calidad y eficiencia.

#### **4.2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Preparar a los trabajadores para la ejecución de las diversas actividades y responsabilidades relacionadas con su cargo dentro del área.



- Proporcionar oportunidades de continuo desarrollo personal y profesional.
- Dirigir el desempeño de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa
- Lograr mejor comunicación entre jerarquías dentro del área.
- Disminuir el reprocesamiento de los trabajos.
- Agilizar la toma de decisiones y solución de problemas.
- Mejorar el clima laboral dentro del área y por consecuencia dentro de la organización
- Incrementar la motivación del personal
- Fomentar una cultura de aprendizaje

#### **4.2.1.3. METODOLOGÍA A UTILIZAR**

La Capacitación por competencias nos lleva hacia una gestión de los recursos humanos que tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, se presenta este nuevo enfoque como una herramienta útil y eficaz que hace posible el logro de los objetivos de la organización.

##### **A. Identificar las necesidades**

Se tienen que reconocer aquellos aspectos en los que se ha determinado las principales limitaciones para la correcta gestión de cada uno de los puestos de trabajo. Según las categorías establecidas para la identificación de problemas, de enfocará la capacitación en temas relaciones con:

- Método: está relacionado con los procedimientos.
- Personal: se basa en la interacción con las personas a cargo o con las necesidades de capital humano relacionado con cada puesto.



- Conocimiento: habilidades técnicas
- Entorno: relaciones con otras áreas, relaciones con clientes externos e internos.
- Medición: análisis de los resultados de la gestión.

#### **B. Diseño del programa de capacitación por competencias**

En este punto se determinaran los recursos, técnicas y métodos a utilizar para llevar a cabo la capacitación según las categorías establecidas anteriormente.

#### **C. Las técnicas a utilizar son:**

- Cursos: se definirá curso como un evento de capacitación formal que desarrolla habilidades, conocimientos y actitudes combinando teoría y práctica.
- Talleres: enfocado a desarrollar temas más relacionados con las habilidades personales.
- Recursos didácticos: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, videos o audios puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Es necesario identificar los temas a tratar en el plan de capacitaciones a realizarse. A partir del análisis realizado según cada categoría:

#### **4.2.2. MÉTODO**

- A. Elaboración de manuales de procedimientos: mediante esta capacitación se pretende uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para cada puesto.

B. Políticas corporativas: la finalidad de impartir esta capacitación es que el personal este alineado a las políticas de la corporación y sobretodo con el cumplimiento de las mismas.

#### **4.2.2.1. Personal que recibirá la capacitación.**

- Coordinador de gestión humana
- Jefe de gestión humana

Teniendo en cuenta que son los responsables del área y que como tales deben brindar la información sobre las tareas a realizar de manera clara y sencilla a todo el personal de su área de trabajo. Por otro lado, el hecho de que el personal conozca las políticas de la organización ayudara a que estén alineados con los objetivos y se sientan parte de la corporación.

#### **4.2.3. PERSONAL**

- A. Motivación de personal: para obtener mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados, pero el principal fin es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio.
- B. Organización y planificación: para lograr que el personal fije metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, combinando de la mejor manera los recursos a utilizar.
- C. Gestión de las fortalezas personales: mediante este curso cada trabajador podrá descubrir sus fortalezas individuales y sobretodo tomar conciencias del aporte que estas brindan al desarrollo de sus tareas, logrando relaciones interpersonales más provechosas.

#### 4.2.3.1. Personal que recibirá la capacitación

- Coordinar de gestión humana
- Relacionista comunitario
- Jefe de gestión humana

Para que de esta manera puedan transmitir la motivación al personal que tienen a cargo o con lo que se relacionan, como en el caso del relacionista comunitario, cuyo objetivo es que las relaciones entre la comunidad y la empresa sean las mejores posibles.

#### 4.2.4. CONOCIMIENTO

- A. Planillas y legislación laboral: actualizar o adquirir conocimientos relacionados con el tema de planillas y legislación laboral para comprender con mayor claridad cada uno de los conceptos y contar con mayores herramientas de gestión.
- B. Tipos de contratos de trabajo en el Perú: con el objetivo de que el personal conozca las modalidades de contratación y determinar la que mejor se adecuen a la realidad sin incurrir riesgos laborales.
- C. Conocimiento sobre la SUNAFIL: Saber cómo es el Procedimiento Fiscalizador por parte de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
- D. Sistema de compensaciones y pensiones: brindar conceptos para el conocimiento sobre las compensaciones y los beneficios dentro de la organización. De esta manera estarán alineados con las bases conceptuales y la aplicación de las herramientas que este curso implique, de manera que les permita garantizar la correcta asignación de los salarios y la correcta asignación de los salarios logrando un buen clima laboral y la fidelización de los trabajadores de las distintas áreas.



- E. Clima organizacional: conocer la manera de desarrollar un ambiente de trabajo donde se promueve la meritocracia y el desarrollo de equipos de trabajo integrados, productivos y con una clara orientación a resultados, pero que a su vez estén entusiasmados, comprometidos y motivados, permitiendo sostener en el tiempo, los resultados del negocio.
- F. Perfiles ocupacionales en minería: obtener información en cuanto a las competencias requeridas para las distintas ocupaciones operativas dentro de la empresa, con el objetivo de captar al personal adecuado para cada puesto de trabajo. (dirigido específicamente al analista de reclutamiento y selección)

#### 4.2.4.1. Personal que recibirá la capacitación

- Coordinador de gestión humana
  - Jefe de gestión Human
  - Asistente de gestión humana.
- G. Gestión de bienestar social en minería (manejo de trámites de licencias, subsidios, descansos médicos, etc.): el objetivo de esta capacitación es actualizar los conocimientos relacionados , manejo de Essalud, EPS, SCTR, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Manejo de Comités de Seguridad, Subsidios Planillas, Fichas Socio Familiares,
  - H. Principios de calidad de vida: con la finalidad de conocer la mejor herramienta para integrar al colaborador con la empresa logrando crear un ambiente interno de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo.

Orientado específicamente al responsable de calidad con la finalidad de que lleve a cabo sus tareas de acuerdo a las nuevas modalidades establecidas.

Además que sea el vínculo de confianza entre el trabajador y la empresa.



#### 4.2.5. ENTORNO

- A. Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales: incorporar una cultura preventiva de Seguridad y Salud en el trabajo en su centro de labores, a través del conocimiento de los conceptos básicos del tema.
- B. Comunicación efectiva: se conocerá los métodos para relacionarnos favorablemente con las personas, aprovechando al máximo el carisma y el poder de comprensión, aprendiendo a explotar nuestra imagen personal al máximo e interpretando el lenguaje corporal y las sutilezas de la voz.
- C. Retroalimentación y expectativas: con el objetivo de Desarrollar efectivamente la habilidad de brindar retroalimentación para potenciar el desempeño de las personas y maximizar sus contribuciones para alcanzar los objetivos planteados, fomentando cambios de conducta
- D. Liderazgo efectivo: desarrollar herramientas y habilidades que faciliten una verdadera interacción con el personal a cargo o con el personal al que se ofrecen los servicios
- E. Equipos de alto desempeño: Identificar la importancia y las ventajas de integrar equipos de trabajo con alto desempeño de acuerdo con la estrategia y objetivos organizacionales, destacando además las habilidades, responsabilidades y retos relacionados.
- F. Negociación inteligente: Identificar las brechas personales en las habilidades que son necesarias para lograr negociaciones efectivas y preparar un plan de desarrollo de dichas habilidades.
- G. Inteligencia emocional: conocer y entender nuestro mundo emocional y aprender a gestionar adecuadamente tus emociones para que puedas establecer relaciones interpersonales equilibradas y enriquecedoras.

Estos cursos netamente relacionados a desarrollar actitudes de motivación, liderazgo, etc. en los trabajadores. Estarían enfocados a todo el personal del área de gestión humana.

#### 4.2.6. **MEDICIÓN**

A. Elaboración de indicadores de gestión: orientado a aplicar herramientas que permitan conocer los niveles de cumplimiento, mediante la entrega de información cuantitativa respecto al logro de objetivos para el área.

##### 4.2.6.1. **Personal que recibirá la capacitación**

Estará básicamente al personal que tiene bajo su carga el área como el jefe y el coordinador de gestión humana, para que pueda medir el desempeño de cada uno de los integrantes.

Estos cursos dirigidos a todo el personal del área de gestión humana, ya mediante esta herramienta podrán mediar cada uno de los logros con respecto a los objetivos establecidos.

##### **Expositores y cantidad de horas**

A continuación se muestra un cuadro de la distribución de los expositores. Para este caso en algunos temas, se consideró a algunos líderes de área por su experiencia y conocimiento según el tema.

Para otros casos se contrata asesoría externa mediante los distintos convenios que tiene la corporación con empresas consultoras.

Se considera que para los cursos mediante empresas externas, se desarrollen dos o tres sesiones como máximo, por la disponibilidad del expositor de viajará a proyecto.

Se tomó en cuenta sesiones de 4 horas en promedio, ya que se plantea realizar la capacitación durante los días de trabajo de cada uno de los colaboradores y considerando también los días en los que la carga laboral puede disminuir relativamente, que son los fines de semana.

**Cuadro N°37 Resumen de horas y expositores**

MÉTODO	EXPOSITOR	CANTIDA D DE HORAS	NÚMERO DE SESIONE S
Elaboración de manuales de procedimientos	Externo	16	4
Políticas corporativas	Gerente de Proyecto	8	2
<b>PERSONA</b>			
Motivación de personal	Externo	8	2
Organización y planificación	Externo	8	2
Gestión de las fortalezas personales	Externo	8	2
<b>CONOCIMIENTO</b>			
Planillas y legislación laboral	Externo	16	4
Tipos de contratos de trabajo en el Perú	Externo	8	2
Conocimiento sobre la SUNAFIL	Externo	4	4
Sistema de compensaciones y pensiones	Externo	8	2
Clima organizacional	Externo	8	2
Perfiles ocupacionales en minería	Jefe de Operaciones de Mina	8	2
Gestión de bienestar social en minería	Externo	8	2
Principios de calidad de vida	Externo	8	2
<b>ENTORNO</b>			
Seguridad e Higiene Ambiental	Jefe de SSOMA	8	2
Comunicación efectiva	Externo	8	2
Retroalimentación y expectativas	Externo	8	2
Liderazgo efectivo	Gerente de Proyecto	8	2
Equipos de alto desempeño	Externo	8	2
Negociación inteligente	Externo	8	2
Inteligencia emocional	Externo	8	2
<b>MEDICIÓN</b>			
Elaboración de indicadores de gestión	Externo	8	2

**Fuente: Elaboración propia**



Se tendría un total de 180 horas en 48 sesiones, los cuales se distribuirán en un plan de 8 a 10 meses, se tienen que considerar los roster de trabajo de cada uno de los participantes para poder acomodar el plan de capacitación.

#### 4.2.7. CRONOGRAMA

Se propone el siguiente cronograma para el plan de capacitación:





Cuadro N°38 Cronograma de capacitación

	CANTIDAD DE HORAS	NÚMERO DE SESIONES	MES 1 (HORAS)				MES 2 (HORAS)				MES 3 (HORAS)				MES 4 (HORAS)				MES 5 (HORAS)				MES 6 (HORAS)				MES 7 (HORAS)				MES 8 (HORAS)				MES 8 (HORAS)				MES 9 (HORAS)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
MÉTODO			S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.8. LA EVALUACIÓN**

Esta etapa ira de la mano con la evaluación de desempeño que lleva a cabo la empresa, ya que por tratarse de evaluaciones trimestrales, pueden acomodarse a una evaluación con respecto al desarrollo que se tenga de cada uno de los curso

#### **4.2.9. COSTO APROXIMADO**

Se aproximó el costo en base el coto de cada una de las capacitaciones, los pasajes de los expositores hacia proyecto (Lima-Cusco-Lima, no es necesario considerar los recuro audiovisuales ni los espacios ya que se cuentan con estos en obra:

Cuadro N° 39 Costo de capacitaciones

MÉTODO	EXPOSITOR	COSTO POR PERSONA	NUMERO DE PARTICIPANTES	PASAJES AÉREOS	MATERIALES	TOTAL
Elaboración de manuales de procedimientos	Externo	S/. 250.00	2	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 815.00
. Políticas corporativas	Gerente de Proyecto	S/. -	2	S/. -	-	S/. -
PERSONA						
Motivación de personal	Externo	S/. 250.00	3	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,065.00
Organización y planificación	Externo	S/. 250.00	3	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,065.00
Gestión de las fortalezas personales	Externo	S/. 250.00	3	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,065.00
CONOCIMIENTO						
Planillas y legislación laboral	Externo	S/. 350.00	3	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,365.00
Tipos de contratos de trabajo en el Perú	Externo	S/. 350.00	3	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,365.00
Conocimiento sobre la SUNAFIL	Externo	S/. 350.00	3	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,365.00
Sistema de compensaciones y pensiones	Externo	S/. 350.00	3	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,365.00
Clima organizacional	Externo	S/. 250.00	3	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,065.00
Perfiles ocupacionales en minería	Jefe de Operaciones de Mina	S/. -	1	S/. -	S/. -	S/. -
Gestión de bienestar social en minería	Externo	S/. 350.00	1	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 665.00
Principios de calidad de vida	Externo	S/. 350.00	1	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 665.00
ENTORNO						
Seguridad e Higiene Ambiental	Jefe de SSOMA	S/. -	6	S/. -	S/. -	S/. -
Comunicación efectiva	Externo	S/. 250.00	6	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,815.00
Retroalimentación y expectativas	Externo	S/. 250.00	6	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,815.00
Liderazgo efectivo	Gerente de Proyecto	S/. -	6	S/. -	S/. -	S/. -
Equipos de alto desempeño	Externo	S/. 250.00	6	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,815.00
Negociación inteligente	Externo	S/. 250.00	6	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,815.00
Inteligencia emocional	Externo	S/. 250.00	6	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 1,815.00
MEDICIÓN						
Elaboración de indicadores de gestión	Externo	S/. 250.00	2	S/. 300.00	S/. 15.00	S/. 815.00
TOTAL DE INVERSION						S/. 21,755.00

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

Para la implementación de las propuestas de mejora dentro del proyecto se ha elaborado el siguiente cronograma:

#### 4.3.1. Implementación de los Manuales de Procesos

Teniendo la propuesta de cada uno de los manuales, se establece el siguiente cronograma para la aprobación y puesta en marcha:

**Cuadro N° 40 Cronograma de implementación de manuales**

ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Revisión de los manuales elaborados por cada responsable de puesto dentro del área de gestión humana.	x			
Revisión por parte del Coordinador de Gestión Humana		x		
Aprobación de la Gerencia del Proyecto y Oficina Principal			x	
Impresión de los procedimientos y distribución dentro del área				x
Capacitación al personal				x

Fuente: Elaboración propia

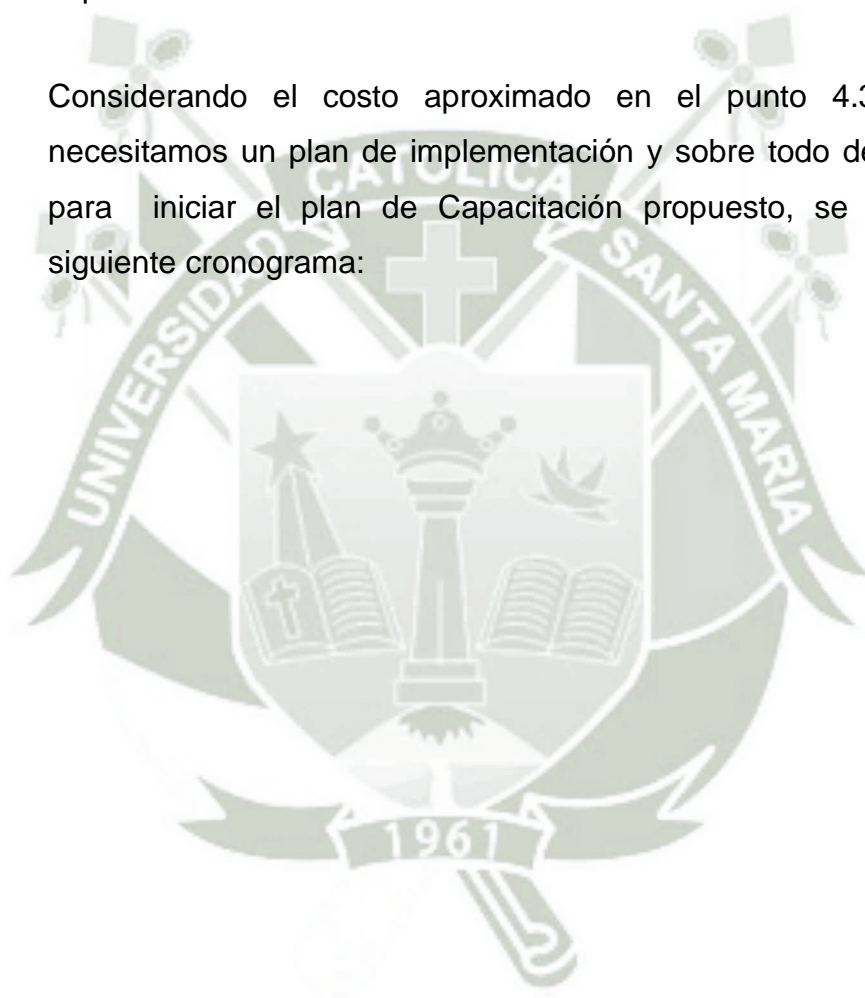
Para lograr mejores resultados en la aplicación de los manuales de procedimientos, se considera como última fase una pequeña capacitación al personal sobre los procedimientos de cada puesto con la finalidad de que toda el área esté involucrada y pueda conocer cada una de sus funciones dentro de los mismos.



#### 4.3.2. Implementación del Plan de Capacitación

El proceso de implementación deberá preceder a la presentación y aprobación de la gerencia de Proyecto, para esto se elaborará una presentación que estará a cargo del coordinador de gestión humana, en la cual se expondrán los motivos por los que se llevará a cabo la capacitación, explicando la necesidad de llevar a cabo este proceso de capacitación.

Considerando el costo aproximado en el punto 4.3.9, es que necesitamos un plan de implementación y sobre todo de aprobación para iniciar el plan de Capacitación propuesto, se establece el siguiente cronograma:



**Cuadro N° 41 Cronograma de implementación de capacitaciones**

FASES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
<b>APROBACIÓN</b>					
Presentación del plan a Gerencia para aprobación	x				
<b>SELECCIÓN DEL PROVEEDOR DE CAPACITACIÓN</b>					
Capacitador externo: se tomarán en cuenta los capacitadores con los que cuenta la corporación, se enviara el cronograma propuesto para que propongan al capacitador adecuado.		x			
Capacitador interno: se conversara con los jefes propuesto para que tengan a la disponibilidad según el cronograma.		x			
<b>LOGÍSTICA</b>					
Se seleccionará el lugar donde se llevaran a cabo los cursos y talleres.		x			
Se elaborará el material necesario para cada capacitación, teniendo en cuenta el número de participantes.			x		
Se gestionarán los recursos audiovisuales (proyector, equipos informáticos, etc.).			x		
Se gestionará la habilitación de cada uno de los capacitadores externos ( exámenes médico, inducciones de seguridad o pases de vista, seguros de salud y pensión)			x		
Se gestionaran los pasajes aéreos, el transporte a obra y el alojamiento y alimentación de cada uno de los capacitadores según el cronograma de capacitación propuesto.				x	
<b>COMUNICACIÓN</b>					
En esta etapa se reestructuran las salidas del personal a capacitar con la finalidad de que coincidan con las fechas del cronograma.				x	
Se entrega al personal las fechas y horarios establecidos.					
<b>INICIO DE PLAN DE CAPACITACIÓN</b>					
Se inicia el plan de capacitación.					x

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que todo es proceso debe estar liderado por el coordinador de gestión humana, quien se encargara de comunicar cada una de las etapas a las áreas de soporte que intervengan:

Oficina principal: apoyara con la gestión de los proveedores de la corporación.

Las administración del proyecto: apoyara en temas logísticos:

- Lugares y recursos audiovisuales
- Transporte, alojamiento y alimentación del personal que bridara las capacitaciones.
- Elaboración de los materiales didácticos que se necesiten junto con el área de logística.

El coordinadora realizara el seguimiento a cada área ara que se logre el cronograma propuesto de 5 semanas de implementación.

#### 4.4. **ESTIMACIÓN DE MEJORAS**

La finalidad de estimar las mejoras que se tendrían con la aplicación de las propuestas, es medir nuevamente las competencias del personal del área de gestión humana en base a su desempeño. Tomando en cuenta el análisis inicial de las competencias en el punto 3.11.

Se realizara la medición estimada, considerando que la nueva evolución alcance el siguiente nivel establecido.

Para este punto se plantear tres maneras de medir las mejoras:

- Medición estimada de las mejoras: con la finalidad de comparar los resultados alcanzados en la medición inicial y los resultados que se obtendrían con el plan de mejora propuesto.
- Beneficios cuantitativos: para poder determinar el ahorro que se obtendría de la aplicación de la propuesta.
- Beneficios cualitativos: donde se nombraran los principales aspectos en los que se mejoraría con la puesta en marcha de la propuesta.



#### 4.4.1. MEDICIÓN ESTIMADA DE LAS COMPETENCIAS

Como se estableció en el punto de *Evaluación de competencias, punto 3.1.1*, los resultados que reflejaron cada una de las encuestas aplicadas se plasmaron según los siguientes niveles:

Competencias emocionales:

<b>LOGRADO</b>	3
<b>POR INICIAR</b>	1

Competencias técnicas:

<b>LOGRADO</b>	3	ALTO
<b>EN PROCESO</b>	2	MEDIO
<b>POR INICIAR</b>	1	BÁSICO

Promedio total entre ambos:

<b>LOGRADO</b>	>2.5
<b>EN PROCESO</b>	>2
<b>POR INICIAR</b>	<2

Para estimar el resultado de la aplicación de las propuestas se realizó una entrevista con el administrador de proyecto, ya que por su experiencia en otros proyectos y como supervisor de área de gestión humana, pudo determinar que con las propuestas mencionadas se puede alcanzar el siguiente nivel en las mediciones de las competencias,

En el ANEXO 5 se muestra el focus group aplicado al administrador En base a ello se calculó la nueva medición de competencias para cada puesto.



#### 4.4.1.1. Coordinador de gestión humana:

Para el coordinador de gestión humana, el promedio de la evaluación de competencias pasaría de 2.27 a 2.89, llegando al nivel logrado.

**Cuadro N° 42 Estimación de mejora - Coordinador**

COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA		NIVEL MEDIDO	RESULTADO ESTIMADO
Competencias emocionales	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	3	3
	Planificación y anticipación	3	3
	Negociación efectiva	1	3
	Vinculación con la comunidad	1	3
	Pensamiento estratégico	3	3
PROMEDIO		2.20	3.00
Competencias técnicas	Legislación laboral	3	3
	Tipos de contratos de trabajo en el Perú	3	3
	Conocimiento sobre la SUNAFIL	1	2
	Sistema de compensaciones y pensiones	2	3
	Clima organizacional	2	3
	Sistema de capacitación y desarrollo	2	3
	Elaboración de indicadores de gestión	3	3
	Gestión Estratégica de Recursos Humanos	3	3
	Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	2	3
PROMEDIO		2.33	2.89

Fuente: Elaboración propia

El promedio final de las competencias se incrementaría un 24%.

#### 4.4.1.2. Jefe de gestión humana

En el caso del jefe de gestión humana el promedio de la evaluación de competencias pasaría de 2.6 a 2.9

**Cuadro N° 43 Estimación de mejora - Jefe**

JEFE DE GESTIÓN HUMANA		NIVEL	RESULTADO ESTIMADO
Competencias emocionales	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	1	3
	Planificación y anticipación	3	3
	Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	3	3
	Relación con sus superiores	3	3
	Pensamiento estratégico	3	3
PROMEDIO		2.60	3.00
Competencias técnicas	Legislación laboral	2	3
	Tipos de contratos de trabajo en el Perú	3	3
	Elaboración de manuales de procedimientos	1	2
	Sistema de compensaciones y pensiones	2	3
	Políticas corporativas	3	3
PROMEDIO		2.20	2.80

Fuente: Elaboración propia

La medición de las competencias se incrementaría en un 11%

#### 4.4.1.3. Analista de reclutamiento y selección

Tomando en cuenta el plan se estima que la nueva medición pase de 2.35 a 3, en el mejor de los casos.

**Cuadro N° 44 Estimación de mejora - Analista**

ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		NIVEL	RESULTADO ESTIMADO
Competencias emocionales	Efectividad: Cumple metas establecidas	3	3
	Cumplimiento de nuestros procesos	1	3
	Negociación efectiva	3	3
	Relación con clientes externos e internos	3	3
	Pensamiento estratégico	1	3
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.20</b>	<b>3.00</b>
Competencias técnicas	Perfiles ocupacionales en minería	3	3
	Aplicación y análisis de entrevistas	2	3
	Tipos de evaluaciones para la selección de personal	2	3
	Análisis y Evaluación de Hojas de vida.	3	3
<b>PROMEDIO</b>		<b>2.50</b>	<b>3.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Las competencias se incrementarían en un 28%



#### 4.4.1.4. Responsable de calidad de vida

Teniendo un nivel inicial promedio de 2.43, pasaría a 2.88:

**Cuadro N° 45 Estimación de mejora –Responsable de Calidad de Vida**

RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA		NIVEL	RESULTADO ESTIMADO
Competencias emocionales	Superación de adversidades, resolución de problemas	3	3
	Manejo de múltiples tareas, complejidad	3	3
	Relación con clientes externos e internos	1	3
	Vinculación con la comunidad	3	3
	Innovación y creatividad	3	3
PROMEDIO		2.60	3.00
Competencias técnicas	Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	1	2
	Gestión social en minería (manejo de trámites de licencias, subsidios, descansos médicos, etc.)	2	3
	Principios de calidad de vida	3	3
	Consejería familiar	3	3
PROMEDIO		2.25	2.75

Fuente: Elaboración propia

En promedio su nueva medición se incrementaría en 19%.



#### 4.4.1.5. Relacionista comunitario

En el caso del relacionista comunitario, el resultado estimado no varía, ya que la persona que desarrolla el puesto siente que está en la capacidad de desarrollar las competencias de manera efectiva, avalado en su experiencia:

**Cuadro N° 46 Estimación de mejora – Relacionista Comunitario**

RELACIONISTA COMUNITARIO		NIVEL	RESULTADO ESPERADO
Competencias emocionales	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	3	3
	Planificación y anticipación	3	3
	Negociación efectiva	3	3
	Vinculación con la comunidad	3	3
	Pensamiento estratégico	3	3
PROMEDIO		3.00	3.00
Competencias técnicas	Alcances de la norma que rige el sector minero con respecto a las comunidades de influencia.	3	3
	Elaboración y ejecución de proyectos sociales	3	3
	Políticas Sociales	3	3
	Impactos y controles ambientales para comunidades	3	3
	Participación local ( a nivel de comunidades)	3	3
PROMEDIO		3.00	3.00

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.6. Asistente de gestión humana

Para el caso de la asistente gestión humana, el incremento sería más notorio, pasando de 2.1 a 3:

**Cuadro N° 47 Estimación de mejora – Asistente de GH**

ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA		NIVEL	RESULTADO ESTIMADO
Competencias emocionales	Manejo de múltiples tareas, complejidad	3	3
	Planificación y anticipación	1	3
	Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	3	3
	Relación con sus superiores	1	3
	Innovación y creatividad	1	3
PROMEDIO		1.80	3.00
Competencias técnicas	Régimen de construcción civil	3	3
	Régimen común obrero	3	3
	Legislación laboral	2	3
	Remuneraciones	2	3
	Jornadas laborales	2	3
PROMEDIO		2.40	3.00

Fuente: Elaboración propia

En promedio su evaluación se incrementaría en 43%.

#### 4.4.2. POSIBLES INDICADORES DE MEJORA

Como punto adicional al plan de capacitación de proponer elaborar cuadros de indicadores, detallando actividades o tareas que podrían mejorar después de recibir el plan de capacitación.

Se elaboró un cuadro con algunas tareas que debería realizar cada uno de los encargados según cada puesto de trabajo, con la finalidad de realizar una medición de las mejoras que pueden obtenerse después

de ejecutar las capacitaciones propuestas según el plan de capacitación antes mencionado.

Se tomaron en cuenta las capacitaciones que recibirá cada uno según sea de tipo emocional o técnica, en base a lo que se establecieron indicadores que ayudaran a medir el desarrollo de cada del puesto del área de gestión humana:





Cuadro N°48 Medición después de la capacitación en base a indicadores

COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA			
COMPETENCIAS EMOCIONALES	TAREA	INDICADOR	MEDICIÓN
Excelencia en lo que hace... da valor agregado	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Número de indicadores	
	Planteamiento de mejoras para el área	Número de mejoras aplicadas	
Planificación y anticipación	Plan de seguimiento	Tareas cumplidas	
	Identificación de tareas críticas dentro del área	Acciones tomadas	
Negociación efectiva	Feedback con el personal del área	Número de reuniones	
Vinculación con la comunidad	Participación en reuniones con la comunidad	Número de reuniones	
Pensamiento estratégico	Define objetivos para el área	Número de objetivos por cada integrante	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
COMPETENCIAS TÉCNICAS	TAREA	INDICADOR	MEDICIÓN
Legislación laboral	Auditorías internas	Número de observaciones	
	Denuncias por temas laborales	Número de denuncias	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
Tipos de contratos de trabajo en el Perú	Conocimiento de los tipos de contratos	Número de contratos	
			0-3= ACEPTABLE 4-10 o más= LOGRADO
Conocimiento sobre la SUNAFIL	Fiscalizaciones	Número de observaciones	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
Sistema de compensaciones y pensiones	Revisión y reestructura de las compensaciones actuales	Número de modificaciones	
			0-3= ACEPTABLE 54-10 o más= LOGRADO
Clima organizacional	Aplicación de encuestas sobre clima laboral dentro del proyecto	Número de encuestas trimestrales	
			0-3= ACEPTABLE 4-10 o más= LOGRADO
Sistema de capacitación y desarrollo	Plan de capacitaciones para el personal	Número de personal capacitado	
	Promoción de personal	Número de trabajadores promovidos	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
Elaboración de indicadores de gestión	Elaborar cuadro de indicadores para cada trabajador del área de gestión humana	Número de indicadores por trabajadores	
			0-3= ACEPTABLE 5-10 o más= LOGRADO
Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	Participación en charlas de seguridad internas	Numero de charlas al mes	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
JEFE DE GESTIÓN HUMANA			
COMPETENCIAS EMOCIONALES	TAREA	INDICADOR	MEDICIÓN
Excelencia en lo que hace... da valor agregado	Plantea mejoras en las actividades cotidianas	Número de mejoras aplicadas	
	Identifica problemas en los procedimientos	Número de problemas identificados	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
Planificación y anticipación	Elaboración de plan de actividades	Número de actividades cumplidas	
	Establece objetivos para el personal del área de GH	Número de objetivos por persona	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	Reuniones de acercamiento con el personal del área	Número de reuniones al mes	
	Reunión d acercamiento con el personal de otras áreas	Número de reuniones al mes	
	Encuestas de satisfacción internas y externas con respecto al desempeño de área de GH.	Número de encuestas aplicadas	
			0-3= ACEPTABLE 4-10 o más= LOGRADO
Relación con sus superiores	Participación de reuniones gerenciales	Número de reuniones al mes	
	Genera reuniones con la gerencia	Número de reuniones al mes	
			0-2 =ACEPTABLE



			3-más=LOGRADO
Pensamiento estratégico	Elabora una presentación de las ventajas de conocer la cultura de la organización para que su equipo de trabajo se mantenga alineado en la modalidad de trabajo de la organización.	Número de presentaciones	
			2-4=ACEPTABLE
COMPETENCIAS TÉCNICAS	TAREA	INDICADOR	MEDICIÓN
Legislación laboral	Auditorías internas	Número de observaciones	
	Denuncias por temas laborales	Número de denuncias	
			0-4= LOGRADO 5-10= ACEPTABLE 11-15= INACEPTABLE
Tipos de contratos de trabajo en el Perú	Conocimiento de los tipos de contratos	Número de contratos	
			0-3= ACEPTABLE 4-10 o más= LOGRADO
Elaboración de manuales de procedimientos	Reestructuración de manuales	Número de manuales revisados y modificados	
	Difusión de los manuales con el área	Número de charlas	
			0-2 =ACEPTABLE 3-más=LOGRADO
Sistema de compensaciones y pensiones Políticas corporativas	Revisión y reestructura de las compensaciones actuales	Número de modificaciones	
			0-3= ACEPTABLE 4-10 o más= LOGRADO
	Difusión de las políticas corporativas	Número de charlas	
			0-3= ACEPTABLE 4-10 o más= LOGRADO
ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
COMPETENCIAS EMOCIONALES	TAREA	INDICADOR	MEDICIÓN
Efectividad: Cumple metas establecidas	Elaboración de matriz de actividades del proceso de reclutamiento	Número de actividades inconclusas	
			3-5= ACEPTABLE 0-2= LOGRADO
Cumplimiento de nuestros procesos	Cumplimiento de los tiempos establecidos para el reclutamiento	Días de retraso	
			3-5= ACEPTABLE 0-2= LOGRADO
Negociación efectiva	Propuestas que atraigan al personal	Número de ofertas aceptadas	
	Identificación de nuevas fuentes de reclutamiento	Número de nuevas fuentes identificadas	
			0-3= ACEPTABLE 4-10 o más= LOGRADO
Relación con clientes externos e internos	Medir el grado de satisfacción	Número de personal desvinculado por bajo desempeño	
			4-6= ACEPTABLE 0-3= LOGRADO
Pensamiento estratégico	Identificar restricciones durante los procesos	Número de restricciones identificadas y mejoradas	
			0-3= ACEPTABLE 4-10 o más= LOGRADO
COMPETENCIAS TÉCNICAS	TAREA	INDICADOR	MEDICIÓN
Perfiles ocupacionales en minería	Revisión de los perfiles establecidos	Número de modificaciones periódicas	
			3-5= ACEPTABLE 0-3= LOGRADO
	Identificación de los perfiles críticos	Número de perfiles identificados	
			1-3= ACEPTABLE 4 a más=LOGRADO
Aplicación y análisis de entrevistas	Tipos de entrevistas aplicadas según la necesidad del puesto	Número de entrevistas aplicadas	
			1-2= ACEPTABLE 3-5=LOGRADO
RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA			
COMPETENCIAS EMOCIONALES	TAREA	INDICADOR	MEDICIÓN
Superación de adversidades, resolución de problemas	Respuestas rápidas antes emergencias con el personal	Número de emergencias no atendidas a tiempo	
			3-5= ACEPTABLE 0-2= LOGRADO
Manejo de múltiples tareas, complejidad	Desarrolla planes de trabajo semanal	Número de actividades realizadas	
	Desarrolla nuevas alternativas para respuestas más rápidas	Número de propuestas aplicadas	
			0-3= ACEPTABLE 5-10 o más= LOGRADO
Relación con clientes externos e internos	Visitas a campo para relacionarse con los trabajadores.	Número de visitas a campo	
Vinculación con la comunidad	Participación en reuniones con la comunidad	Número de reuniones	
			0-3= INACEPTABLE 3-5= ACEPTABLE 5-10= LOGRADO
Innovación y creatividad	Propuestas de actividades de recreación	Propuestas aceptadas según el presupuesto	

	Encuestas de satisfacción de las actividades y soporte realizado	Número de encuestas al año	
			0-3= ACEPTABLE 5-10 o más= LOGRADO
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>TAREA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDICIÓN</b>
Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	Participación en charlas de seguridad internas	Numero de charlas al mes	
			0-3= INACEPTABLE 3-5= ACEPTABLE 5-10= LOGRADO
Gestión social en minería (manejo de trámites de licencias, subsidios, descansos médicos, etc.)	Gestión de trámites y documentación presentada	Número de trámites pendientes	
			3-5= ACEPTABLE 0-3= LOGRADO
<b>RELACIONISTA COMUNITARIO</b>			
<b>COMPETENCIAS EMOCIONALES</b>	<b>TAREA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDICIÓN</b>
Excelencia en lo que hace... da valor agregado	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Número de indicadores	
	Planteamiento de mejoras para el área	Número de mejoras aplicadas	
Planificación y anticipación	Plan de seguimiento	Tareas cumplidas	
	Identificación de tareas críticas dentro del puesto	Acciones tomadas	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
Negociación efectiva	Intervención del personal de comunidad en operaciones	Nuevos puestos de trabajo	
			0-3= ACEPTABLE 5-10 o más= LOGRADO
	Recepción de quejas o recomendaciones por parte de la comunidad	Número de quejas	
			3-5= ACEPTABLE 0-2= LOGRADO
Vinculación con la comunidad	Reuniones programadas con la comunidad y representantes de la empresa	Número de reuniones	
	Presentaciones de las políticas corporativas	Número de presentaciones	
			0-3= ACEPTABLE 5-10 o más= LOGRADO
Pensamiento estratégico	Desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	Número de actividades desarrolladas	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
<b>ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA</b>			
<b>COMPETENCIAS EMOCIONALES</b>	<b>TAREA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDICIÓN</b>
Manejo de múltiples tareas, complejidad	Elaboración de matriz de actividades	Número de actividades realizadas	
	Introducción de nuevas actividades	Número de actividades nuevas	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
Planificación y anticipación	Plan de seguimiento	Tareas cumplidas	
	Identificación de tareas críticas dentro del puesto	Acciones tomadas	
			0-3= INACEPTABLE 4-6= ACEPTABLE 7-10= LOGRADO
Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	Asesoría al personal obrero con respecto a remuneraciones	Número de quejas	
			3-5= ACEPTABLE 0-2= LOGRADO
	Visitas a campo	Número de visitas en la semana	
			0-3= ACEPTABLE 5-10 o más= LOGRADO
Relación con sus superiores	Reuniones de feedback con el jefe de área	Número de reuniones con propuestas de mejora	
	Reuniones con el área completa	Número de propuestas de mejora	
Innovación y creatividad	Establecer nuevos objetivos para el desarrollo de las actividades en el puesto	Número de objetivos nuevos	
			3-5= ACEPTABLE

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el tipo de capacitación que recibirá cada uno de los integrantes, es que se elaboró el cuadro para poder tener idea de los aspectos que se podrían mejorar habiendo recibido y asimilados de manera correcta las charlas, cursos, talleres propuestos.

#### **4.4.3. BENEFICIOS CUANTITATIVOS**

En relación con los beneficios económicos se tienen a continuación las principales mejoras:

- En la actualidad se ha calculado que el tiempo en promedio que toma que una persona en adaptarse al puesto es de aproximadamente una 10 días realizando las funciones que le compete, sin embargo teniendo los manuales de procedimiento por escrito, este tiempo podría pasar a ser de solo 7 días, lo que significaría un ahorro de 2420.00 según el costo por día de cada puestos.
- Se podría prescindir de uno de los jefes de área, en este caso podrías considerar solo a un coordinador de gestión humana y así evitar el sueldo mensual de jefe de área que es un aproximado de 4800.00 soles mensuales.
- Se podría tener un proceso de reclutamiento y selección más rápido y así evitar los costos que implica mantener las oficinas de soporte en Cusco y Arequipa y el pago de las personas responsables de dichas oficinas. En la actualidad el reclutamiento de personal toma aproximadamente 4 meses con personal netamente enfocado a las necesidades del proyecto, estos costos son asumidos directamente por el proyecto, sin embargo conociendo más los puestos, realizando un reclutamiento más eficaz, logrando negociaciones más efectivas en cuanto a salarios, podríamos disponer de estas oficinas solo tres meses, lo cual implicaría un ahorro de 10152.00 soles en un mes menos de reclutamiento.
- En la actualidad el proyecto asume el costo de una persona en Arequipa quien realiza los tramites en Essalud, esta persona da



soporte a en las oficinas con las que cuenta la corporación en Arequipa, asumiendo el proyecto el 40% del sueldo de esta persona, capacitando al responsable de calidad de vida en proyecto y otorgando unos días para la realización de estos trámites en la ciudad, se podría dejar de asumir este 40% que aproximadamente asciende a 800.00 soles por mes.





Cuadro N°49 Resumen de beneficios cuantitativos y ahorro calculado

BENEFICIO CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN	AHORRO CALCULADO	OBSERVACIONES
Tiempo de adaptación al puesto	En la actualidad se ha calculado que el tiempo en promedio que toma que una persona en adaptarse al puesto es de aproximadamente una 10 días realizando las funciones que le compete, sin embargo teniendo los manuales de procedimiento por escrito, este tiempo podría pasar a ser de solo 7 días	S/. 2,420.00	El detalle del cálculo se encuentra en el ANEXO 4, en base al costo por día de cada puesto dentro del área)
Reducción de personal	Se podría prescindir de uno de los jefes de área, en este caso podrías considerar solo a un coordinador de gestión humana y así evitar el sueldo mensual de jefe de área	S/. 4,800.00	Se consideró el sueldo mensual del puesto que ya no sería necesario. El detalle del cálculo se encuentra en el ANEXO 4
Reducción en el tiempo de reclutamiento y selección de personal	Se podría tener un proceso de reclutamiento y selección más rápido y así evitar los costos que implica mantener las oficinas de soporte en Cusco y Arequipa y el pago de las personas responsables de dichas oficinas. En la actualidad el reclutamiento de personal toma aproximadamente 4 meses con personal netamente enfocado a las necesidades del proyecto, estos costos son asumidos directamente por el proyecto, sin embargo conociendo más los puestos, realizando un reclutamiento más eficaz, logrando negociaciones más efectivas en cuanto a salarios, podríamos disponer de estas oficinas solo tres meses	S/. 10,152.00	Se consideró el ahorro en base a un mes menos en el tiempo estimado. El detalle del cálculo se encuentra en el ANEXO 4
Eliminación del tramitador en AQP	En la actualidad el proyecto asume el costo de una persona en Arequipa quien realiza los tramites en Essalud, esta persona da soporte a en las oficinas con las que cuenta la corporación en Arequipa, asumiendo el proyecto el 40% del sueldo de esta persona, capacitando al responsable de calidad de vida en proyecto y otorgando unos días para la realización de estos trámites en la ciudad, se podría dejar de asumir este 40% que aproximadamente	S/. 800.00	Se consideró el porcentaje del sueldo que asume el proyecto como el monto de ahorro. El detalle del cálculo se encuentra en el ANEXO 4

Fuente: Elaboración propia

Estos beneficios económicos contribuyen un aporte importante para la empresa y el desarrollo de las actividades que se tienen en el plan, pueden significar un gran ahorro y una nueva manera de estructurar el área de gestión humana, además ayuda a reconocer los recursos necesarios para no incurrir en gastos irrelevantes que pueden afectar la utilidad del proyecto.

#### 4.4.4. **BENEFICIOS CUALITATIVOS**

La evaluación cualitativa se podría medir en base de cambios positivos observados en los comportamientos y desempeño del equipo humano participante, en relación con los objetivos trazados.

Se tienen las principales mejoras:

- Menos reclamos del personal por la asignación de sus pagos y en el registro de sus beneficios.
- Mejora en Clima organizacional
- Mayor Compromiso con objetivos
- Incremento en la Motivación al logro
- Optimización en la Comunicación asertiva
- Mejor Nivel de satisfacción del cliente interno y externo
- Mejorar la capacidad de los líderes del área en el adecuado manejo y prevención del conflicto.
- Se disminuirían los riesgos de trabajo.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño

#### 4.5. COSTO DE LA PROPUESTA

Para determinar el costo general de la propuesta se elaboró el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 50 Costo total de la propuesta**

PROPUESTA	COSTO
Manuales de procedimientos	S/. 15.00
Plan de capacitación	S/. 21,755.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 21,770.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el elaborar o presentar los manuales de procedimientos elaborados no tiene ningún costo significativo, ya que se trataría solo de la impresión de los procedimientos y su difusión, que es lo más importante.

Por otro lado el costo del plan de capacitación está basado en aproximaciones, pudiendo generar algunas variaciones con respecto al costo de cada curso a la variabilidad de los pasajes aéreos según sea la temporada.

#### 4.6. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

Esta es una fase crítica, es decir clave, para hacer del presupuesto invertido en el Plan de Capacitación y establecimiento de los manuales de procedimientos, una inversión, con un retorno, medible y documentable, para demostrar sus beneficios ante la gerencia o el área financiera de su entidad.

Con una inversión de 21770.00 soles en un plazo de 9 meses podemos obtener un ahorro aproximados de 17372 soles tomando en cuenta los siguientes criterios:

**Cuadro N° 51 Costo-Beneficio de la propuesta**

PROPUESTA DE MEJORA	AHORRO MENSUAL
Un solo líder	S/. 4,800.00
Capacitación con procedimientos escritos	S/. 2,420.00
Servicios de reclutamiento	S/. 10,152.00
Tramitador en AQP	S/. 800.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 17,372.00</b>

Fuente: Elaboración propia

El detalle de los costos los encontramos en el ANEXO 4.

#### 4.7. EQUIPO DE GESTIÓN

Para que toda la propuesta de mejora pueda llevarse a cabo de manera correcta, se determina que el encargado para llevar a cabo la gestión de esta implementación será el Coordinador de gestión humana.

Por ser el responsable del área se le asignara esta nueva tarea dentro de su descriptivo de puesto. Cabe mencionar también que se involucrara a la gerencia de gestión humana de oficina principal para que pueda guiar al coordinador en el manejo del plan.

Se estableció el cuadro según las responsabilidades de todos los involucrados:



**Cuadro N° 52 Responsables y tareas según propuestas**

	RESPONSABLE	TAREAS
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b>	Responsable de cada puesto	Revisión de los manuales propuestos
	Coordinador de gestión humana	Revisión final de los manuales
	Gerencia de proyecto	Aprobación de los procedimientos
	Coordinador de gestión humana	Difusión de los manuales
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	Coordinador de gestión humana	Presentación del plan a gerencia.
	Gerencia de proyecto	Aprobación del presupuesto para iniciar el plan de capacitación.
	Gerencia de gestión humana (OP)	Búsqueda de los proveedores para las capacitaciones
	Coordinador de gestión humana	Búsqueda de los capacitadores internos.
	Coordinador de gestión humana	Habilitación para el ingreso a obra de los capacitadores externos.
	Administración de proyecto	Traslados, alimentación de los capacitadores externos.
		Gestión de lugar, materiales, equipos según la solicitud del coordinador de gestión humana.
	Coordinador de gestión humana	Comunicar al personal que será capacitado sobre los horarios y temas a desarrollar.

Fuente: Elaboración propia

Es importante establecer qué se requiere en cada actividad de cada una de las propuestas de mejora, cuál es la secuencia de las actividades acordadas, así como quiénes están a cargo de las mismas.

La asignación de cada una de las tareas que se detallan en el cuadro, nos ayudará a prever, programar y planificar los recursos que sean necesarios para el cumplimiento de cada una de las actividades que se han mencionado.

#### 4.8. **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Teniendo en cuenta las responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de gestión, se establecerán plazos según el cronograma presentado para propuesta, el coordinador de gestión humana deberá realizar el seguimiento, teniendo en cuenta la fecha de inicial y la fecha de fin de cada una de las actividades previas, además dará conocer las limitaciones que se le vayan presentando durante el desarrollo de cada actividad.



Cuadro N° 53 Seguimiento y control de las propuestas

PROPUESTAS	RESPONSABLE	TAREAS	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	PLAZO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	OBSERVACIONES
IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	Responsable de cada puesto	Revisión de los manuales propuestos	Coordinador de gestión humana	Primera semana			
	Coordinador de gestión humana	Revisión final de los manuales	Coordinador de gestión humana	Segunda semana			
	Gerencia de proyecto	Aprobación de los procedimientos	Coordinador de gestión humana	Tercera semana			
	Coordinador de gestión humana	Difusión de los manuales	Coordinador de gestión humana	Cuarta semana			
PLAN DE CAPACITACIÓN	Coordinador de gestión humana	Presentación del plan a gerencia.	Coordinador de gestión humana	Primera semana			
	Gerencia de proyecto	Aprobación del presupuesto para iniciar el plan de capacitación.	Coordinador de gestión humana	Primera semana			
	Gerencia de gestión humana (OP)	Búsqueda de los proveedores para las capacitaciones	Coordinador de gestión humana	Segunda semana			
	Coordinador de gestión humana	Búsqueda de los capacitadores internos.	Coordinador de gestión humana	Segunda semana			
	Coordinador de gestión humana	Habilitación para el ingreso a obra de los capacitadores externos.	Coordinador de gestión humana	Tercera semana			
	Administración de proyecto	Gestión para traslados, alimentación de los capacitadores externos.	Coordinador de gestión humana	Cuarta semana			
		Gestión de lugar, materiales, equipos según la solicitud del coordinador de gestión humana.	Coordinador de gestión humana	Tercera semana			
	Coordinador de gestión humana	Comunicar al personal que será capacitado sobre los horarios y temas a desarrollar.	Coordinador de gestión humana	Cuarta semana			

Fuente: Elaboración propia

Hacer seguimiento al cronograma establecido es una tarea importante ya que ayudará a que propuestas de mejora brindadas se lleven a cabo en el plazo establecido y puedan brindar los beneficios esperados.

Cuando estos procesos se monitorean desde el inicio de la ejecución del plan, se obtiene información sobre los resultados alcanzados a través de la realización de cada una de las acciones. De esta manera es posible saber qué se logró y cómo es que se llegó a cumplir con lo establecido, además nos permitirá identificar contingencias durante el proceso y evaluar el impacto en el plazo que se pretende cumplir. De esta manera, de presentarse algún inconveniente se tendrán soluciones más rápidas de acción.





## CONCLUSIONES

**PRIMERA.-** Realizado el análisis de la gestión actual del área de gestión humana, se determinó que de aplicarse la propuesta planteada, el área puede mejorar en un 30% el desarrollo de sus competencias técnicas y emocionales, lo cual mejora el desempeño de cada uno dentro de sus puestos.

**SEGUNDA.-** Se analizaron los procedimientos actuales para las tareas más relevantes en donde se determinó que para puesto se tiene por lo menos 2 tareas críticas que son las que han generado mayores deficiencias en el desarrollo de sus actividades.

**TERCERA.-** Se desarrollaron 13 manuales de procedimiento para aquellas tareas críticas según cada puesto dentro del área, en donde se consideraron los objetivos para cada uno, los alcances del procedimiento, los responsables del cumplimiento y control de los procesos, la descripción de tallada de cada paso a seguir y como resumen del procedimiento el diagrama, para poder explicar de manera más grafica cada uno de los pasos a seguir. Con los manuales se determinó que el tiempo de adaptación al puesto podría reducirse de 10 a 7 días, es decir se tendrán 3 días.

**CUARTA.-** Se evaluó el desarrollo actual de las competencias, de cual se determinó que el personal está al 60% de desarrollo de sus habilidades emocionales, mientras que en lo referente a temas técnicos, el nivel actual de desarrollo está en 82%.

**QUINTA.-** De los 6 puestos analizados se identificó que la necesidad de capacitación se encuentra principalmente en las competencias emocionales, ya que en ellas identificaron sus principales deficiencias. Para ello se elaboró un plan de capacitación para el área, el cual se desarrollara durante 9 meses aproximadamente. Mediante estas capacitaciones se pretende que se las competencias del área mejoren un 30% según la medición final que se estimó

**SÉPTIMA.-** Se evaluó el costo – beneficio de la propuesta, en donde se determinó que la inversión de 21770.00 soles según la propuesta establecida significa en promedio solo el 6% del costo total de mano de obra del área.



## RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de reducir los costos y aumenta la competitividad del personal que labora en la empresa, se recomienda a la empresa a priorizar los temas de capacitaciones y planes de desarrollo de habilidades blandas, dichos planes deben ser puntuales en sus temas y en la forma de aplicarlos.
- En base al análisis actual de los procedimientos del área se recomienda que en cada obra se manejen los procedimientos documentados para aquellas actividades críticas que desarrolla cada puesto. Además se deben ir verificando según las variaciones que se puedan presentar y difundirlos entre el personal para que puedan conocer las tareas a realizar de manera más simplificada.
- Teniendo en cuenta la evaluación actual de las competencias técnicas y emocionales de cada puesto se recomienda evaluar nuevamente los descriptivos de puesto para determinar las necesidades reales de cada puesto y tomar en cuenta aquellas competencias que el personal consideran que son necesarias para desarrollar sus tareas y en las cuales aún no tienen un manejo adecuado.
- Se recomienda a la empresa a enfocarse más en las competencias emocionales con las que debe contar cada uno de los trabajadores del área de gestión humana. Además de hacer un seguimiento continuo mediante las evaluaciones de desempeño y aplicación de indicadores que garanticen la efectividad de los planes que se puedan desarrollar.
- Teniendo en cuenta el costo-beneficio de la propuesta de mejora planteada, se recomienda a la empresa aplicar dicha propuesta para poder optimizar los costos que se tienen presupuestados y generar ahorros al proyecto que van a reflejarse directamente en la utilidad



## BIBLIOGRAFÍA

- ACUÑA A, Jorge (2005); Mejoramiento de la calidad basada en competencias, Editorial tecnológica de Costa Rica.
- ALLES, Martha A.; (2005) .Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.
- Alles, Martha A (2014) Competitividad y Gestión por competencias. Extraído de <http://www.marthaalles.com/notas-RR.HH.-competitividad-y-gestion.php>
- ARRIOLA FLORES, Héctor Hugo; (2012) Las competencias en la administración de recursos humanos, EAE, España.
- BARREIRO, Telma. Trabajos en grupo: hacia una coordinación facilitadora del grupo sano, (2005) .Centro de publicaciones educativas y material didáctico, Buenos Aires.
- BLANCO PRIETO, Antonio, (2007) Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias; ESIC Editorial, Madrid.
- CEREJIDO, I. (1999): Las claves de la formación y la gestión del conocimiento. Revista Capital Humano. No. 119, año XII, Madrid, pp. 40-44.
- CLAUS MOLLER, Janelle Barlow, (2004) Una queja es un regalo: Cómo Utilizar la Opinión de Los Clientes para la mejora continua, Ediciones gestión España,
- COELLO LEÓN, Yanisley. Diseño del Sistema de Gestión Integrado Calidad-Medio Ambiente-Seguridad y Salud en el Trabajo, en el proceso Ejecución de Inversiones de la Empresa Eléctrica Holguín. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Tutor: Ing. Damaris Peña Escobio. Holguín. UHo. 2006. 108 p
- DE FARIA, Mello, (2001) Desarrollo organizacional, enfoque integral, Editorial Limusa S.A. México.
- FERNÁNDEZ HATRE, Alfonso. Sistemas integrados de gestión. Centro para la calidad de Astudrias. España. 172 p.
- GAINZA LAFUENTE, Eusebio. "integración de sistemas de gestión de calidad-medio ambiente y seguridad (INSIGE)". [www.gestec.disaic.cu](http://www.gestec.disaic.cu). Consulta 2008.2 p



- GARCÍA, María (2006): La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 febrero-marzo 2006. Disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>.
- GÓLCHER, I. (2006): Los 10 pecados de la capacitación. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-profesional.htm>
- LAFOURCADE, Pedro. (2002) Evaluación institucional, EUNED.
- MÍNGUEZ VELA, Andrés; (2005) Dirección práctica de recursos humanos, Segunda edición, Esic editorial, Madrid
- MONTES ALONSO, María José; GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Pablo; (2006) Selección de personal: la búsqueda del candidato adecuado, Ideas propias Editorial Vigo.
- OSORIO Y ESPINOSA (2005) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42.
- PALOMO VADILLO, María Teresa; (2007) El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en Madrid, ESIC editorial, Madrid.
- RUIZ, Karla A. (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml?mono=search>
- SARACHO, José María (2005).Un modelo general de gestión por competencias, RIL editores, Santiago de Chile,
- SHIMON DOLAN, Irene Martín. (2004) Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Segunda edición, Gestión 2000, España.
- STONER J., WANKEL C. (1990) Administración. Prentice-Hall. México.
- STRACONGYM (2014) Quienes somos. Extraído de: <http://www.stracongym.com/es/>
- VELA GRANDE, Luis (2004); Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización, ESIC editorial, Madrid.
- Werther/ Davis. (1999); Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill - México.



## ANEXOS

## ANEXO 1: DESCRIPTIVOS DE PUESTOS

### Descriptivo de Puesto

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Coordinador de Gestión Humana	Gerencia / Área :	Gestión Humana
Dependencia Jerárquica	Administrador de Proyecto	Lugar de trabajo :	Proyecto
Dependencia Funcional	Gerente de Gestión Humana		

**II. MISIÓN:** responder a: ¿Qué hace?/ ¿Dónde lo hace - (donde impactan sus acciones)? / ¿Para qué lo hace?

Asesorar al Administrador y Gerente del Proyecto a fin de cumplir los procesos corporativos de Gestión Humana aplicables a empleados y obreros.

**III. PRINCIPALES RESULTADOS:** Describir las funciones que dan soporte a la MISIÓN del Puesto (¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Se recomienda no más de diez funciones específicas.

N.	Acción - ¿Qué hace?
1	Asegurar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de Gestión Humana en el proyecto.
2	Brindar soporte a los procesos de administración de personal y coordinar con la oficina principal lo relacionado a los procesos que manejan.
3	Controlar los descansos remunerados, a fin de evitar las indemnizaciones por vacaciones vencidas.
4	Coordinar las renovaciones de contratos de acuerdo a los procedimientos establecidos y convenios de destaque.
5	Gestionar las solicitudes de promoción y/o revisión salarial de acuerdo a las políticas establecidas.
6	Realizar el control documentario de empleados y obreros en el proyecto.
7	Atender y asesorar en las inspecciones y/o fiscalizaciones del Ministerio de Trabajo, AFPs y SUNAT.



8	Dirigir el proyecto de las negociaciones colectivas, manejo sindical y seguimiento a los compromisos y acuerdos con los comités de obra o sindicatos.
9	Realizar el seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección en coordinación con la Oficina Principal.
10	Coordinar el proceso de medición de Clima Organizacional y seguimiento de los planes de acción durante el año.
11	Apoyar en la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación en coordinación con la Oficina Principal.
12	Realizar el seguimiento a la ejecución del Plan Anual de Capacitación.
13	Brindar soporte al Plan de Desarrollo de Talento de la compañía en sus distintos programas; como también a las inducciones organizacionales, planes de calidad de vida y relaciones comunitarias.
14	Elaborar informes e indicadores de Gestión Humana.

**V. COMPETENCIAS:** de acuerdo a las 21 competencias del Grupo Graña y Montero, seleccionar las 5 más relevantes para el puesto.

Tipo	Denominación	Nivel de Dominio
Funcionales (Excelencia Operacional)	Cumplimiento de nuestros procesos	3 - ACEPTABLE
	Superación de adversidades   resolución de problemas	3 - ACEPTABLE
Relación con el entorno	Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	4 - LOGRADO
	Relación con colaboradores operativos (operarios, obreros, técnicos)	4 - LOGRADO
Acciones de sostenibilidad	Orientación corporativa	3 - ACEPTABLE



## Descriptivo de Puesto

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Jefe de Administración de Personal	Gerencia / Área :	Gestión Humana
Dependencia Jerárquica	Coordinador Gestión Humana	Lugar de trabajo :	Oficina Lima
Dependencia Funcional	NA		

**II. MISION:** responder a: ¿Qué hace?/ ¿Dónde lo hace - (donde impactan sus acciones)? / ¿Para qué lo hace?

Asesorar estratégicamente en temas de administración del personal al cliente interno según la legislación laboral. Como también gestionar un adecuado sistema salarial en relación al mercado y las políticas corporativas.

**III. PRINCIPALES RESULTADOS:** Describir las funciones que dan soporte a la MISION del Puesto (¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Se recomienda no más de diez funciones específicas.

N.	Acción - ¿Qué hace?
1	Administrar el sistema salarial, compensaciones y beneficios de acuerdo a las políticas corporativas.
2	Coordinar y controlar en la ejecución de los procesos de nóminas (payroll).
3	Dirigir los procesos de contratación y renovación de contratos del personal nacional como extranjero o expatriado.
4	Supervisar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo.
5	Administrar la emisión y/o actualización de las normas, políticas y procedimientos de Gestión Humana.
6	Mantener un adecuado sistema de relaciones laborales individuales, notificaciones y administración de políticas de Gestión Humana.
7	Supervisar y mantener actualizada la estructura organizacional de la empresa y la base de datos del personal.
8	Controlar el movimiento de personal respecto a vacaciones, permisos, licencias y controles de asistencia.
9	Establecer un mecanismo dinámico de comunicación permanente con los clientes internos.

10	Optimizar los sistemas de Gestión Humana a través del manejo de indicadores de gestión.
11	Manejar las políticas corporativas dentro del marco de la legislación peruana y convenios internacionales referidos a Trabajo, Seguridad y Salud.

IV. DIMENSIONES :	
<b>Principales Magnitudes USD - Anual:</b> (Presupuesto Asignado, Volumen de Producción, Gastos de Operación, Volumen de Compras, etc.)	<b>Recursos Asignados:</b> N. de trabajadores asignados (inc. Contratistas), N. d Equipo asignados, etc.)
a. _____	a. _____
b. _____	b. _____
c. _____	c. _____

**V. COMPETENCIAS:** de acuerdo a las 21 competencias del Grupo Graña y Montero, seleccionar las 5 más relevantes para el puesto.

Tipo	Denominación	Nivel de Dominio
Funcionales (Excelencia Operacional)	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	5 - SUPERADO
	Planificación y anticipación	4 - LOGRADO
Relación con el entorno	Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	4 - LOGRADO
	Relación con sus superiores	4 - LOGRADO
Acciones de sostenibilidad	Pensamiento estratégico	3 - ACEPTABLE

--	--	--

## Descriptivo de Puesto

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Asistente de Administración de Personal	Gerencia / Área :	Gestión Humana
Dependencia Jerárquica	Jefe de Administración de Personal	Lugar de trabajo :	Proyecto
Dependencia Funcional	NA		

**II. MISION:** responder a: ¿Qué hace?/ ¿Dónde lo hace - (donde impactan sus acciones)? / ¿Para qué lo hace?

Participar del control de los procesos de administración de personal, de acuerdo a las necesidades de los empleados y obreros, con la finalidad de asegurar la satisfacción del cliente interno.

**III. PRINCIPALES RESULTADOS:** Describir las funciones que dan soporte a la MISION del Puesto (¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Se recomienda no más de diez funciones específicas.

N.	Acción - ¿Qué hace?
1	Centralizar la información del mes de cada proyecto para la planilla mensual.
2	Mantener actualizados los datos personales de los trabajadores y demás información de interés para los procesos de Administración de Personal.
3	Apoyar en el análisis de los cálculos de la planilla mensual de forma previa a la ejecución de los abonos.
4	Asistir en el control de las vacaciones de los trabajadores.
5	Colaborar en la emisión y renovación de los contratos de forma oportuna, con la finalidad de evitar contingencias laborales.
6	Apoyar en la actualización mensual del maestro de trabajadores, empleados, obreros y cesados.
7	Mantener actualizada la información con respecto a los centros de costo, ubicación y gerencia.
8	Controlar mensualmente los movimientos del personal entre proyectos, movimientos horizontales y promociones.
9	Apoyar en demás temas alineados a los objetivos del área de Administración de Personal.



**V. COMPETENCIAS:** de acuerdo a las 21 competencias del Grupo Graña y Montero, seleccionar las 5 más relevantes para el puesto.

Tipo	Denominación	Nivel de Dominio
Funcionales (Excelencia Operacional)	Manejo de múltiples tareas   Complejidad	3 - ACEPTABLE
	Planificación y anticipación	3 - ACEPTABLE
Relación con el entorno	Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	3 - ACEPTABLE
	Relación con sus superiores	3 - ACEPTABLE
Acciones de sostenibilidad	Innovación y creatividad	4 - LOGRADO





## Descriptivo de Puesto

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Analista de Reclutamiento y Selección	Gerencia / Área :	Gestión Humana
Dependencia Jerárquica	Jefe de Administración de personal	Lugar de trabajo :	Proyecto
Dependencia Funcional	NA		

**II. MISION:** responder a: ¿Qué hace?/ ¿Dónde lo hace - (donde impactan sus acciones)? / ¿Para qué lo hace?

Reclutar y seleccionar al personal de acuerdo a las necesidades de cada área, a fin de garantizar el capital humano requerido por la organización.

**III. PRINCIPALES RESULTADOS:** Describir las funciones que dan soporte a la MISION del Puesto (¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Se recomienda no más de diez funciones específicas.

N.	Acción - ¿Qué hace?
1	Atender los requerimientos del personal técnico, administrativo e ingenieros de las diferentes áreas de la empresa, a través de la coordinación con los Gerentes de División/Área y Jefaturas, para satisfacer la necesidad de incorporación de personal.
2	Validar la actualización de los perfiles de puestos.
3	Realizar la convocatoria de postulantes a través de diversos medios a fin de realizar el reclutamiento y pre-selección de candidatos.
4	Realizar el filtro curricular, entrevistas iniciales y evaluaciones psicológicas a los postulantes, con el fin de evaluar la idoneidad de los mismos según el perfil de puesto requerido y presentar los candidatos finalistas al área solicitante.
5	Entregar los documentos de ingreso requeridos al candidato finalista, así como ingresar la información del personal nuevo al Sistema de Gestión de Recursos Humanos (Meta 4), para que se realice las tareas correspondientes.
6	Coordinar con el Administrador de Obra el ingreso del nuevo personal, a fin de cumplir las exigencias del proyecto (exámenes médicos, viaje y hospedaje).

IV. DIMENSIONES:	
<b>Principales Magnitudes USD - Anual:</b> (Presupuesto Asignado, Volumen de Producción, Gastos de Operación, Volumen de Compras, etc.)	<b>Recursos Asignados:</b> N. de trabajadores asignados (inc. Contratistas), N. d Equipo asignados, etc.)
a. _____	a. _____
b. _____	b. _____
c. _____	c. _____

**V. COMPETENCIAS:** de acuerdo a las 21 competencias del Grupo Graña y Montero, seleccionar las 5 más relevantes para el puesto.

Tipo	Denominación	Nivel de Dominio
Funcionales (Excelencia Operacional)	Efectividad: Cumple metas establecidas	4 - LOGRADO
	Cumplimiento de nuestros procesos	4 - LOGRADO
Relación con el entorno	Negociación efectiva	4 - LOGRADO
	Relación con clientes externos e internos	4 - LOGRADO
Acciones de sostenibilidad	Pensamiento estratégico	3 - ACEPTABLE

## Descriptivo de Puesto

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Trabajadora Social	Gerencia / Área :	Gestión Humana
Dependencia Jerárquica	Administrador de Proyecto	Lugar de trabajo :	Proyecto
Dependencia Funcional	Supervisor de Calidad de Vida		

**II. MISIÓN:** responder a: ¿Qué hace?/ ¿Dónde lo hace - (donde impactan sus acciones)? / ¿Para qué lo hace?

Proponer y ejecutar acciones que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores en las operaciones, impactando de manera positiva en su motivación y desempeño en el trabajo.

**III. PRINCIPALES RESULTADOS:** Describir las funciones que dan soporte a la MISIÓN del Puesto (¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Se recomienda no más de diez funciones específicas.

N.	Acción - ¿Qué hace?
1	Administrar y controlar los seguros (Es salud, SCTR, Vida Ley) de los trabajadores.
2	Atender y dar seguimiento a los casos de enfermedad y accidentes.
3	Supervisar los comedores, campamentos y las condiciones de trabajo.
4	Organizar y ejecutar los eventos deportivos, recreativos y de integración, dirigidos a los colaboradores y a familia.
5	Desarrollar las charlas relacionadas a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.
6	Elaborar los reportes con información de las novedades para la planilla: Asignación familiar, descansos médicos, licencia por paternidad y subsidios.
7	Elaborar los reportes de indicadores de Calidad de Vida relacionadas a su gestión, para la Oficina Principal.
8	Aplicar y tabular las encuestas de Satisfacción de Eventos.
9	Realizar trámites en Essalud ( Incripciones, lactancias, subsidios)
10	Mantener actualizado el cuadro de estadísticas de enfermedades y trabajar programas para su prevención.



IV. DIMENSIONES:	
<b>Principales Magnitudes USD - Anual:</b> (Presupuesto Asignado, Volumen de Producción, Gastos de Operación, Volumen de Compras, etc.)	<b>Recursos Asignados:</b> N. de trabajadores asignados (inc. Contratistas), N. d Equipo asignados, etc.)
a. _____	a. _____
b. _____	b. _____
c. _____	c. _____

**V. COMPETENCIAS:** de acuerdo a las 21 competencias del Grupo Graña y Montero, seleccionar las 5 más relevantes para el puesto.

Tipo	Denominación	Nivel de Dominio
Funcionales (Excelencia Operacional)	Superación de adversidades   resolución de problemas	4 - LOGRADO
	Manejo de múltiples tareas   Complejidad	4 - LOGRADO
Relación con el entorno	Relación con clientes externos e internos	4 - LOGRADO
	Vinculación con la comunidad	4 - LOGRADO
Acciones de sostenibilidad	Innovación y creatividad	4 - LOGRADO



## Descriptivo de Puesto

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Trabajadora Social	Gerencia / Área :	Gestión Humana
Dependencia Jerárquica	Administrador de Proyecto	Lugar de trabajo :	Proyecto
Dependencia Funcional	Supervisor de Calidad de Vida		

**II. MISIÓN:** responder a: ¿Qué hace?/ ¿Dónde lo hace - (donde impactan sus acciones)? / ¿Para qué lo hace?

Proponer y ejecutar acciones que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores en las operaciones, impactando de manera positiva en su motivación y desempeño en el trabajo.

**III. PRINCIPALES RESULTADOS:** Describir las funciones que dan soporte a la MISIÓN del Puesto (¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Se recomienda no más de diez funciones específicas.

N.	Acción - ¿Qué hace?
1	Administrar y controlar los seguros (Essalud, SCTR, Vida Ley) de los trabajadores.
2	Atender y dar seguimiento a los casos de enfermedad y accidentes.
3	Supervisar los comedores, campamentos y las condiciones de trabajo.
4	Organizar y ejecutar los eventos deportivos, recreativos y de integración, dirigidos a los colaboradores y a familia.
5	Desarrollar las charlas relacionadas a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.
6	Elaborar los reportes con información de las novedades para la planilla: Asignación familiar, descansos médicos, licencia por paternidad y subsidios.
7	Elaborar los reportes de indicadores de Calidad de Vida relacionadas a su gestión, para la Oficina Principal.
8	Aplicar y tabular las encuestas de Satisfacción de Eventos.
9	Realizar trámites en Essalud ( Incripciones, lactancias, subsidios)
10	Mantener actualizado el cuadro de estadísticas de enfermedades y trabajar programas para su prevención.

IV. DIMENSIONES:	
<b>Principales Magnitudes USD - Anual:</b> (Presupuesto Asignado, Volumen de Producción, Gastos de Operación, Volumen de Compras, etc.)	<b>Recursos Asignados:</b> N. de trabajadores asignados (inc. Contratistas), N. d Equipo asignados, etc.)
a. _____	a. _____
b. _____	b. _____
c. _____	c. _____

**V. COMPETENCIAS:** de acuerdo a las 21 competencias del Grupo Graña y Montero, seleccionar las 5 más relevantes para el puesto.

Tipo	Denominación	Nivel de Dominio
Funcionales (Excelencia Operacional)	Superación de adversidades   resolución de problemas	4 - LOGRADO
	Manejo de múltiples tareas   Complejidad	4 - LOGRADO
Relación con el entorno	Relación con clientes externos e internos	4 - LOGRADO
	Vinculación con la comunidad	4 - LOGRADO
Acciones de sostenibilidad	Innovación y creatividad	4 - LOGRADO

## Descriptivo de Puesto

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Relacionista Comunitario	Gerencia / Área :	Gestión Humana
Dependencia Jerárquica	Administrador de Proyecto	Lugar de trabajo :	Proyecto
Dependencia Funcional	Coordinador de Relaciones Comunitarias		

**II. MISIÓN:** responder a: ¿Qué hace?/ ¿Dónde lo hace - (donde impactan sus acciones)? / ¿Para qué lo hace?  
Establecer y mantener las buenas relaciones con comunidades ubicadas en el ámbito de influencia social del proyecto y demás grupos de interés; según la planificación, coordinación y ejecución de las propuestas de desarrollo local y políticas del Grupo Graña y Montero a fin de disminuir el riesgo de ocurrencia de conflictos sociales.

**III. PRINCIPALES RESULTADOS:** Describir las funciones que dan soporte a la MISIÓN del Puesto (¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Se recomienda no más de diez funciones específicas.

N.	Acción - ¿Qué hace?
1	Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Relaciones Comunitarias según las líneas de intervención social previamente acordadas con el cliente y las políticas corporativas.
2	Ejecutar y coordinar el plan de comunicación para los grupos de interés, tomando en consideración la promoción de proyectos sociales, atención de consultas y reclamos, afectaciones a comunidades o personas, procesos de negociación, mitigación de conflictos y el canal de comunicación determinado por el cliente.
3	Ejecutar y coordinar el programa de contratación preferente de mano de obra local, incluyendo procesos de convocatoria, definición de grupos sociales involucrados, relevancia de necesidades e importancia de acuerdo a la coordinación con las áreas de Operaciones y de Personal de GyM, así como con el área de Relaciones Comunitarias del cliente.
4	Elaborar y ejecutar el programa de gestión de proveedores locales de bienes y servicios, a través del apoyo al área de Oficina Técnica en la atención de consultas y reclamos, sistematización de la información generada y elaboración de planes de capacitación pertinentes.



5	Prevenir y transformar los conflictos sociales generados en el proyecto; a través de la coordinación con la Gerencia del Proyecto y el área de Relaciones Comunitarias del cliente.
6	Sistematizar y actualizar estadísticas en base de datos de empleo local.
7	Elaborar un plan de capacitación y sensibilización interna para empleados y trabajadores del proyecto en materia de responsabilidad social y temas afines.
8	Monitorear los acuerdos asumidos por la empresa con los diferentes representantes de las comunidades.
9	Evaluar y corregir las actividades que se desarrollen en el marco de la ejecución del plan de relaciones comunitarias a fin de cumplir los objetivos propuestos en coordinación con Gestión Social y la Gerencia del Proyecto.
10	Coordinar con el Área de Relaciones Comunitarias del cliente.
11	Elaborar informes según estructura y periodicidad establecidas por el Coordinador de Relaciones Comunitarias y la Gerencia de Proyecto respectivamente.

IV. DIMENSIONES:	
<b>Principales Magnitudes USD - Anual:</b> (Presupuesto Asignado, Volumen de Producción, Gastos de Operación, Volumen de Compras, etc.)	<b>Recursos Asignados:</b> N. de trabajadores asignados (inc. Contratistas), N. d Equipo asignados, etc.)
a. _____	a. _____
b. _____	b. _____
c. _____	c. _____

**V. COMPETENCIAS:** de acuerdo a las 21 competencias del Grupo Graña y Montero, seleccionar las 5 más relevantes para el puesto.

Tipo	Denominación	Nivel de Dominio
Funcionales (Excelencia Operacional)	Excelencia en lo que hace... da valor agregado	4 - LOGRADO
	Planificación y anticipación	3 - ACEPTABLE
Relación con el entorno	Negociación efectiva	4 - LOGRADO
	Vinculación con la comunidad	4 - LOGRADO
Acciones de sostenibilidad	Pensamiento estratégico	3 - ACEPTABLE



## ANEXO 2

## ENCUESTAS

**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

Nombre del puesto:

COORDINADOR DE GESTIÓN  
HUMANA

Tiempo de trabajo en Stracon GyM:

&lt; 1 año

>  
1  
año

> 3  
o años

Tiempo en el puesto actual:

&lt; 1 año

>  
1  
año

> 3  
o años

Nivel de instrucción:

Secundaria

Completa

Técnica

Incompleta

Técnica

Completa

Universitaria

Incompleta

Universitaria

Completa

Post-grado

**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

	SI	NO
Recibiste capacitación sobre el puesto al momento de ingresar a la empresa		X
Le indicaron claramente las funciones a desarrollar.	X	
Se siente en la capacidad de explicar la visión y misión de la empresa	X	
Recibió los procedimientos, manuales, formatos, etc. a utilizar para el desarrollo de sus labores.		X
Se siente identificado con la empresa	X	
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a sus funciones		X
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a manejo de personal.		X

Ha recibido un feedback por parte de su jefe directo en alguna oportunidad.	X	
Reconoce cuales con las principales competencias que debe desarrollar en su puesto según el modelo de las 21 competencias.	X	
Puede tomar decisiones sin necesidad de autorizaciones.	X	
Considera que el sistema de capacitación de la empresa es adecuado		X
Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de sus funciones	X	
Ha tomado algún curso adicional por iniciativa propia relacionado con sus funciones dentro de la empresa.		X
Ha sido promovido de puesto desde su ingreso a la empresa.		X

**Marque con un "x" ¿Qué impide el desarrollo de las competencias dentro del puesto de trabajo?**

Carga laboral

Falta de conocimiento

Falta de apoyo por los superiores

Trabajo rutinario

X

**Marque con una "x" las competencias que cree que ha desarrollado según su DP:**

Excelencia en lo que hace... da valor agregado

Planificación y anticipación

Negociación efectiva

Vinculación con la comunidad

Pensamiento estratégico

**De acuerdo a su puesto de trabajo indique algunas capacitaciones que le interesaría recibir:**

Relaciones y manejo de conflicto

Comunicación efectiva

Gestión de las fortalezas personales

Gestión del conflicto

Retroalimentación y expectativas

Liderazgo efectivo

Liderazgo estratégico

Gestión del cambio y riesgos

Equipos de alto desempeño

Negociación inteligente

Crisis, personas difíciles

X
X
X
X

**Responda según su nivel de conociendo técnico:**

	A	M	B
Legislación laboral	1		
Tipos de contratos de trabajo en el Perú	1		
Conocimiento sobre la SUNAFIL			1
Sistema de compensaciones y pensiones		1	
Clima organizacional		1	
Sistema de capacitación y desarrollo		1	
Elaboración de indicadores de gestión	1		
Gestión Estratégica de Recursos Humanos	1		
Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.		1	

A: ALTO  
M: MEDIO  
B: BASICO





**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

Nombre del puesto:

JEFE DE GESTIÓN HUMANA

Tiempo de trabajo en Stracon  
GyM:

< 1 año ☐

> 1 año ☐

> 3 años ☒

Tiempo en el puesto actual:

< 1 año ☐

> 1 año ☐

> 3 años ☒

Nivel de instrucción:

Secundaria

Completa

Técnica Incompleta

Técnica Completa

Universitaria

Incompleta

Universitaria

Completa

Post-grado

☐  
☐  
☐  
☐  
☒  
☐

**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

	SI	N O
Recibiste capacitación sobre el puesto al momento de ingresar a la empresa	x	
Le indicaron claramente las funciones a desarrollar.	x	
Se siente en la capacidad de explicar la visión y misión de la empresa	x	
Recibió los procedimientos, manuales, formatos, etc. a utilizar para el desarrollo de sus labores.		x
Se siente identificado con la empresa	x	
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a sus funciones	x	
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a manejo de personal.	x	
Ha recibido un feedback por parte de su jefe directo en alguna oportunidad.	x	
Reconoce cuales con las principales competencias que debe desarrollar en su puesto según el modelo de las 21 competencias.	x	
Puede tomar decisiones sin necesidad de autorizaciones.	x	
Considera que el sistema de capacitación de la empresa es adecuado	x	



Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de sus funciones	x	
Ha tomado algún curso adicional por iniciativa propia relacionado con sus funciones dentro de la empresa.	x	
Ha sido promovido de puesto desde su ingreso a la empresa.	x	

**Marque con un "x" ¿Qué impide el desarrollo de las competencias dentro del puesto de trabajo?**

Carga laboral

x

Falta de conocimiento

Falta de apoyo por los superiores

Trabajo rutinario

x

**Marque con una "x" las competencias que cree que ha desarrollado según su DP:**

Excelencia en lo que hace... da valor agregado

Planificación y anticipación

x

Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)

x

Relación con sus superiores

x

Pensamiento estratégico

x

**De acuerdo a su puesto de trabajo indique algunas capacitaciones que le interesaría recibir:**

Relaciones y manejo de conflicto

x

Comunicación efectiva

x

Gestión de las fortalezas personales

x

Gestión del conflicto

x

Retroalimentación y expectativas

x

Liderazgo efectivo

x

Liderazgo estratégico

x

Gestión del cambio y riesgos

x

Equipos de alto desempeño

x

Negociación inteligente

x

Crisis, personas difíciles

x

**Responda según su nivel de conocimiento técnico:**

Legislación laboral

Tipos de contratos de trabajo en el Perú

Elaboración de manuales de procedimientos

Sistema de compensaciones y pensiones

Políticas corporativas

A	M	B
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A: ALTO

M: MEDIO

B: BASICO



**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

Nombre del puesto:

TRABAJADORA SOCIAL

Tiempo de trabajo en Stracon GyM:

< 1 año ☒ > 1 año ☐ > 3 años ☐

Tiempo en el puesto actual:

< 1 año ☒ > 1 año ☐ > 3 años ☐

Nivel de instrucción:

Secundaria ☐  
Completa ☐  
Técnica Incompleta ☐  
Técnica Completa ☐  
Universitaria Incompleta ☐  
Universitaria Completa ☒  
Post-grado ☐

**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

	SI	N O
Recibiste capacitación sobre el puesto al momento de ingresar a la empresa	X	
Le indicaron claramente las funciones a desarrollar.	X	
Se siente en la capacidad de explicar la visión y misión de la empresa		X
Recibió los procedimientos, manuales, formatos, etc. a utilizar para el desarrollo de sus labores.	X	
Se siente identificado con la empresa	X	
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a sus funciones		X
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a manejo de personal.		X
Ha recibido un feedback por parte de su jefe directo en alguna oportunidad.	X	
Reconoce cuales con las principales competencias que debe desarrollar en su puesto según el modelo de las 21 competencias.	X	
Puede tomar decisiones sin necesidad de autorizaciones.	X	
Considera que el sistema de capacitación de la empresa es adecuado		X
Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de sus funciones	X	



Ha tomado algún curso adicional por iniciativa propia relacionado con sus funciones dentro de la empresa.	X	
Ha sido promovido de puesto desde su ingreso a la empresa.	X	

**Marque con un "x" ¿Qué impide el desarrollo de las competencias dentro del puesto de trabajo?**

Carga laboral	<input type="checkbox"/>
Falta de conocimiento	<input type="checkbox"/>
Falta de apoyo por los superiores	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo rutinario	<input type="checkbox"/>

**Marque con una "x" las competencias que cree que ha desarrollado según su DP:**

Superación de adversidades   resolución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo de múltiples tareas   Complejidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Relación con clientes externos e internos	<input type="checkbox"/>
Vinculación con la comunidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>

**De acuerdo a su puesto de trabajo indique algunas capacitaciones que le interesaría recibir:**

Relaciones y manejo de conflicto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de las fortalezas personales	<input type="checkbox"/>
Gestión del conflicto	<input type="checkbox"/>
Retroalimentación y expectativas	<input type="checkbox"/>
Liderazgo efectivo	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión del cambio y riesgos	<input checked="" type="checkbox"/>
Equipos de alto desempeño	<input type="checkbox"/>
Negociación inteligente	<input checked="" type="checkbox"/>
Crisis, personas difíciles	<input checked="" type="checkbox"/>

**Responda según su nivel de conocimiento técnico:**

	A	M	B
Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Gestión social en minería (manejo de trámites de licencias, subsidios, descansos médicos, etc.)

Principios de calidad de vida

Consejería familiar

A: ALTO  
M: MEDIO  
B: BÁSICO

X	X		
X			



**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

Nombre del puesto:

ANALISTA DE RECLUTAMIENTO

Tiempo de trabajo en Stracon  
GyM:

< 1 año ☐ > 1 año ☐ > 3 años ☒

Tiempo en el puesto actual:

< 1 año ☐ > 1 año ☒ > 3 años ☐

Nivel de instrucción:

Secundaria Completa ☐

Técnica Incompleta ☐

Técnica Completa ☐

Universitaria Incompleta ☐

Universitaria Completa ☒

Post-grado ☐

**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

	SI	N O
Recibiste capacitación sobre el puesto al momento de ingresar a la empresa		X
Le indicaron claramente las funciones a desarrollar.	X	
Se siente en la capacidad de explicar la visión y misión de la empresa	X	
Recibió los procedimientos, manuales, formatos, etc. a utilizar para el desarrollo de sus labores.		X
Se siente identificado con la empresa	X	
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a sus funciones	X	
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a manejo de personal.		X
Ha recibido un feedback por parte de su jefe directo en alguna oportunidad.	X	
Reconoce cuales con las principales competencias que debe desarrollar en su puesto según el modelo de las 21 competencias.	X	
Puede tomar decisiones sin necesidad de autorizaciones.	X	
Considera que el sistema de capacitación de la empresa es adecuado	X	

Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de sus funciones	X	
Ha tomado algún curso adicional por iniciativa propia relacionado con sus funciones dentro de la empresa.	X	
Ha sido promovido de puesto desde su ingreso a la empresa.	X	

**Marque con un "x" ¿Qué impide el desarrollo de las competencias dentro del puesto de trabajo?**

Carga laboral  
Falta de conocimiento  
Falta de apoyo por los superiores  
Trabajo rutinario

X

**Marque con una "x" las competencias que cree que ha desarrollado según su DP:**

Efectividad: Cumple metas establecidas  
Cumplimiento de nuestros procesos  
Negociación efectiva  
Relación con clientes externos e internos  
Pensamiento estratégico

X
X
X

**De acuerdo a su puesto de trabajo indique algunas capacitaciones que le interesaría recibir:**

Relaciones y manejo de conflicto  
Comunicación efectiva  
Gestión de las fortalezas personales  
Gestión del conflicto  
Retroalimentación y expectativas  
Liderazgo efectivo  
Liderazgo estratégico  
Gestión del cambio y riesgos  
Equipos de alto desempeño  
Negociación inteligente  
Crisis, personas difíciles

X
X
X
X
X
X



Responda según su nivel de conocimiento técnico:

	A	M	B
Perfiles ocupacionales en minería	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicación y análisis de entrevistas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipos de evaluaciones para la selección de personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis y Evaluación de Hojas de vida.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A: ALTO			
M: MEDIO			
B: BÁSICO			





**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

Nombre del puesto: RELACIONISTA COMUNITARIO

Tiempo de trabajo en Stracon GyM: < 1 año ☐ > 1 año ☒ > 3 años ☐

Tiempo en el puesto actual: < 1 año ☐ > 1 año ☐ > 3 años ☒

Nivel de instrucción:

Secundaria Completa	<input type="checkbox"/>
Técnica Incompleta	<input type="checkbox"/>
Técnica Completa	<input type="checkbox"/>
Universitaria Incompleta	<input type="checkbox"/>
Universitaria Completa	<input checked="" type="checkbox"/>
Post-grado	<input type="checkbox"/>

**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

	SI	N O
Recibiste capacitación sobre el puesto al momento de ingresar a la empresa		x
Le indicaron claramente las funciones a desarrollar.	x	
Se siente en la capacidad de explicar la visión y misión de la empresa	x	
Recibió los procedimientos, manuales, formatos, etc. a utilizar para el desarrollo de sus labores.	x	
Se siente identificado con la empresa	x	
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a sus funciones		x
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a manejo de personal.		x
Ha recibido un feedback por parte de su jefe directo en alguna oportunidad.	x	
Reconoce cuales con las principales competencias que debe desarrollar en su puesto según el modelo de las 21 competencias.		X
Puede tomar decisiones sin necesidad de autorizaciones.	x	
Considera que el sistema de capacitación de la empresa es adecuado		X

Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de sus funciones	x	
Ha tomado algún curso adicional por iniciativa propia relacionado con sus funciones dentro de la empresa.	x	
Ha sido promovido de puesto desde su ingreso a la empresa.		x

**Marque con un "x" ¿Qué impide el desarrollo de las competencias dentro del puesto de trabajo?**

Carga laboral

Falta de conocimiento

Falta de apoyo por los superiores

Trabajo rutinario

X

**Marque con una "x" las competencias que cree que ha desarrollado según su DP:**

Excelencia en lo que hace... da valor agregado

Planificación y anticipación

Negociación efectiva

Vinculación con la comunidad

Pensamiento estratégico

X
X
X
X
X

**De acuerdo a su puesto de trabajo indique algunas capacitaciones que le interesaría recibir:**

Relaciones y manejo de conflicto

Comunicación efectiva

Gestión de las fortalezas personales

Gestión del conflicto

Retroalimentación y expectativas

Liderazgo efectivo

Liderazgo estratégico

Gestión del cambio y riesgos

Equipos de alto desempeño

Negociación inteligente

Crisis, personas difíciles

X
X
X
X

**Responda según su nivel de conocimiento técnico:**

Alcances de la norma que rige el sector minero con respecto a las comunidades de influencia.

Elaboración y ejecución de proyectos sociales

Políticas Sociales

Impactos y controles ambientales para comunidades

Participación local ( a nivel de comunidades)

**A**

X
X
X
X
X

**M**


**B**


A: ALTO

M: MEDIO

B: BÁSICO





**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

Nombre del puesto: ASISTENTE. GESTIÓN HUMANA

Tiempo de trabajo en Stracon GyM: < 1 año ☐ > 1 año ☒ > 3 años ☐

Tiempo en el puesto actual: < 1 año ☐ > 1 año ☒ > 3 años ☐

Nivel de instrucción:

Secundaria Completa	<input type="checkbox"/>
Técnica Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnica Completa	<input type="checkbox"/>
Universitaria Incompleta	<input type="checkbox"/>
Universitaria Completa	<input type="checkbox"/>
Post-grado	<input type="checkbox"/>

**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

	SI	NO
Recibiste capacitación sobre el puesto al momento de ingresar a la empresa		X
Le indicaron claramente las funciones a desarrollar.		X
Se siente en la capacidad de explicar la visión y misión de la empresa	X	
Recibió los procedimientos, manuales, formatos, etc. a utilizar para el desarrollo de sus labores.		X
Se siente identificado con la empresa	X	
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a sus funciones		X
Durante el tiempo de trabajo ha recibido alguna capacitación relacionada a manejo de personal.	X	
Ha recibido un feedback por parte de su jefe directo en alguna oportunidad.	X	
Reconoce cuales con las principales competencias que debe desarrollar en su puesto según el modelo de las 21 competencias.		X
Puede tomar decisiones sin necesidad de autorizaciones.	X	
Considera que el sistema de capacitación de la empresa es adecuado		X
Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de sus funciones	X	



Ha tomado algún curso adicional por iniciativa propia relacionado con sus funciones dentro de la empresa.	X	
Ha sido promovido de puesto desde su ingreso a la empresa.	X	

**Marque con un "x" ¿Qué impide el desarrollo de las competencias dentro del puesto de trabajo?**

Carga laboral	X
Falta de conocimiento	
Falta de apoyo por los superiores	
Trabajo rutinario	

**Marque con una "x" las competencias que cree que ha desarrollado según su DP:**

Manejo de múltiples tareas   Complejidad	X
Planificación y anticipación	
Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	X
Relación con sus superiores	
Innovación y creatividad	

**De acuerdo a su puesto de trabajo indique algunas capacitaciones que le interesaría recibir:**

Relaciones y manejo de conflicto	
Comunicación efectiva	
Gestión de las fortalezas personales	X
Gestión del conflicto	
Retroalimentación y expectativas	
Liderazgo efectivo	
Liderazgo estratégico	X
Gestión del cambio y riesgos	
Equipos de alto desempeño	
Negociación inteligente	X
Crisis, personas difíciles	

**Responda según su nivel de conociendo técnico:**

	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Régimen de construcción civil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Régimen común obrero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legislación laboral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remuneraciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornadas laborales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A: ALTO			
M: MEDIO			
B: BÁSICO			



## ANEXO 3 MODELO DE LAS 21 COMPETENCIAS DE GyM



COMPETENCIAS EXCELENCIA OPERACIONAL	
Efectividad: Cumple metas establecidas	Capacidad para cumplir con los plazos utilizando la cantidad adecuada de recursos. Logra este cumplimiento por su desempeño, más que por circunstancias externas favorables.
Excelencia en lo que hacemos...da valor agregado	Afán por mejorar continuamente y superar los estándares requeridos en su trabajo, logrando cumplir, e incluso elevar, la calidad de las tareas encomendadas.
Capacidad de organizar, supervisar y controlar profesionales	Capacidad para asignar tareas a profesionales de forma balanceada, considerando las habilidades de los colaboradores, los puntos de control y acompañamiento adecuados.
Manejo de múltiples tareas   complejidad	Capacidad para organizar y realizar varias actividades en paralelo, calculando los recursos que se requieren y priorizando adecuadamente su ejecución.
Adaptabilidad a diferentes entornos	Capacidad de mantener un buen nivel de desempeño independientemente de las circunstancias, ambientes de trabajo, jefes, clientes, proveedores o equipos de trabajo.
Planificación y anticipación	Capacidad de análisis que permite establecer objetivos o metas e identificar las acciones y recursos para poder alcanzarlos. Esto implica un proceso de previsión y anticipación constante.
Superación de adversidades   resolución de problemas	Capacidad de encontrar soluciones, buscando diferentes alternativas ante las adversidades, evitando caer en inacción.
Cumplimiento de nuestros procesos	Capacidad para desarrollar sus actividades de acuerdo a las metodologías y sistemas del Grupo, cumpliendo los procesos y promoviéndolos en su entorno. Dirige las sugerencias de mejora por los canales correspondientes.
COMPETENCIAS RELACIÓN CON EL ENTORNO	
Negociación efectiva	Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios y sostenibles utilizando argumentos sólidos y honestos que contemplen los intereses de las partes. Encuentra maneras adecuadas de solucionar conflictos.
Relación con clientes externos e internos	Capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos. Promueve efectivamente relaciones de cooperación y confianza a largo plazo. Conoce y respeta los procedimientos de sus clientes, a fin de evitar obstaculizar los procesos.
Relación con colaboradores operativos (operarios, obreros, técnicos)	Consigue una atmósfera propicia para el trabajo en equipo, trata con respeto y confianza al personal operativo, mostrando sincero interés por ellos. Les brinda tiempo para conocer sus inquietudes independientemente del puesto que tiene.
DESARROLLAS LAS 21 COMPETENCIAS GRANA Y MONTERO	



### COMPETENCIAS RELACIÓN CON EL ENTORNO

Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	Capacidad para relacionarse, comunicarse y trabajar en equipo, propiciando un entorno positivo de respeto y confianza tanto con sus pares como con las personas de su propio equipo de trabajo.
Relación con sus superiores	Mantiene una adecuada relación con sus jefes, orientándose a brindar soluciones antes que problemas. Expone sus ideas y puntos de discrepancia con sus superiores de manera firme y respetuosa, pero mantiene el esfuerzo y apoyo a los acuerdos establecidos con ellos. En caso de niveles de mayor jerarquía, adicionalmente colabora con las iniciativas de la compañía o corporación.
Relación con proveedores (Internos y externos)	Establece adecuadamente los acuerdos con proveedores, vigila el cumplimiento de los mismos, buscando el beneficio de ambas partes.
Vinculación con la comunidad	Muestra interés por crear y mantener una relación cordial, estable y sostenible con la comunidad en la que interactúa. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso, brindando una buena imagen para la comunidad donde se desarrolla el negocio.

### COMPETENCIAS ACCIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

Formación de personas a su cargo	Forma y desarrolla (o colabora con el desarrollo de) colaboradores dentro de la cultura Graña y Montero, a partir de un apropiado análisis de las necesidades de la organización e intereses de la persona.
Generación del conocimiento necesario	Por iniciativa propia, busca y pregunta dentro y fuera de la organización para adquirir el conocimiento requerido para desempeñar sus funciones y superar obstáculos. Comparte su conocimiento de manera proactiva y desinteresada.
Sensibilidad para reconocer nuevos negocios   Alternativas de mejora	Capacidad para buscar e identificar oportunidades de negocio mediante el análisis de diferentes variables y sus consecuencias. Reconoce los cambios del entorno y oportunidades del mercado para aplicar una adecuada respuesta que genere un nuevo negocio, amplíe el actual, o mejore los procesos que afectan directamente los encargos que se le han encomendado.
Pensamiento estratégico	Capacidad para idear estrategias y proponer alternativas frente a problemas de gran complejidad, considerando todas las variables involucradas.
Innovación y creatividad	Capacidad para aportar y crear soluciones para los retos que enfrenta, más allá de las formas clásicas de resolución. Es promotor de ideas innovadoras, se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo.
Orientación corporativa	Prioriza y promueve el bien de la empresa y/o Grupo por encima del beneficio del encargo encomendado. Comparte desinteresadamente recursos propios en beneficio del Grupo.

**DESARROLLA LAS 21  
COMPETENCIAS GRAÑA Y MONTERO**



## ANEXO 4

### DETALLE DEL COSTO- BENEFICIO

PROPUESTA DE MEJORA	AHORRO MENSUAL
Un solo líder	S/. 4,800.00
Capacitación con procedimientos escritos	S/. 2,420.00
Servicios de reclutamiento	S/. 10,152.00
Tramitador en AQP	S/. 800.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 17,372.00</b>

### UN SOLO LÍDER

Brindándole más facultades al coordinar de gestión de humana, podemos obtener el siguiente beneficio económico:

### COSTO ACTUAL

PUESTO	COSTO (APROX)	MENSUAL	COSTO ANUAL
COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA	S/.	5,500.00	77,000.00
JEFE DE GESTIÓN HUMANA	S/.	4,800.00	67,200.00

### AHORRO CON UN SOLO LÍDER

PUESTO	COSTO (APROX)	MENSUAL	COSTO ANUAL
JEFE DE GESTIÓN HUMANA	S/.	4,800.00	67,200.00

### CAPACITACIÓN CON PROCEDIMIENTOS ESCRITOS

Para este caso asumimos que cuando uno de los puestos empieza a realizar los trabajo de la empresa, el tiempo que toma en conocer las tareas que realizara, es de aproximadamente 6 días, esto solo es al inicio.

Por ello se estimó el siguiente ahorro, considerando que con los procedimientos escritos el tiempo de adaptación pase a ser de 10 a 7 días:

PUESTO	COSTO MENSUAL (APROX)	COSTO POR DÍA
COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA	S/. 5,500.00	S/. 183.33
JEFE DE GESTIÓN HUMANA	S/. 4,800.00	S/. 160.00
ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	S/. 3,800.00	S/. 126.67
RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA	S/. 3,500.00	S/. 116.67
RELACIONISTA COMUNITARIO	S/. 3,800.00	S/. 126.67
ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA	S/. 2,800.00	S/. 93.33

### CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS ACTUAL

PUESTO	CANTIDAD DE DÍAS	COSTO
COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA	10	S/. 1,833.33
JEFE DE GESTIÓN HUMANA	10	S/. 1,600.00
ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	10	S/. 1,266.67
RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA	10	S/. 1,166.67
RELACIONISTA COMUNITARIO	10	S/. 1,266.67
ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA	10	S/. 933.33
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 8,066.67</b>

### CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTO CON MANUALES

PUESTO	CANTIDAD DE DÍAS	COSTO
COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA	7	S/. 1,283.33
JEFE DE GESTIÓN HUMANA	7	S/. 1,120.00
ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	7	S/. 886.67
RESPONSABLE DE CALIDAD DE VIDA	7	S/. 816.67
RELACIONISTA COMUNITARIO	7	S/. 886.67
ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA	7	S/. 653.33
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 5,646.67</b>

<b>DIFERENCIA</b>	<b>S/. 2,420.00</b>
-------------------	---------------------

### SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO

Para el reclutamiento de personal, proyecto cuenta con oficinas de soporte en Arequipa y Cusco principalmente.

En ella se tiene a dos responsables que a la vez funciona de reclutador, cumple las funciones operativas para que el personal pueda iniciar el proceso de ingreso a obra. El 100c% del costo de estas personas es asumido por el proyecto.

Actualmente tenemos un promedio de 4 meses para el proceso de reclutamiento y selección de personal, considerando que el reclutamiento para la fase inicial del proyecto no debe ser mayor a tres meses, considerando que se lleva a cabo el correcto reclutamiento y selección por parte del analista encargado en obra, es que podemos obtener el siguiente beneficio económico:

COSTO MENSUAL ( APROX)						
SOPORTE EN RECLUTAMIENTO	AREQUIPA	CUSCO	ACTUAL	ESPERADO	TOTAL ACTUAL	TOTAL PLANEADO
COSTO DEL ALQUILER DE LA OFICINAS	S/. 1,000.00	S/. 1,500.00	4	3	S/. 10,000.00	S/. 7,500.00
ASISTENTES DE SELECCIÓN Y RESPONSABLES DE OFICINAS DE APOYO	S/. 4,600.00	S/. 2,000.00	4	3	S/. 26,400.00	S/. 19,800.00
INTERNET - TELÉFONO	S/. 150.00	S/. 150.00	4	3	S/. 1,200.00	S/. 900.00
LUZ, AGUA	S/. 200.00	S/. 180.00	4	3	S/. 1,520.00	S/. 1,140.00
COSTO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS	S/. 186.00	S/. 186.00	4	3	S/. 1,488.00	S/. 1,116.00
TOTALES					S/. 40,608.00	S/. 30,456.00
TOTAL DE AHORRO						S/. 10,152.00

## TRAMITADOR AQP

En coordinación con las áreas de reclutamiento de la corporación, se tiene el apoyo de una persona en Arequipa que se encarga de realizar los trámites registrales de Essalud, el proyecto en la actualidad asume el 40% del costo de esta persona:

PUESTO	COSTO	COSTO PROYECTO	AHORRO
TRAMITADOR-TRABAJADOR SOCIAL AQP	2000	40%	800



## ANEXO 5

### FOCUS GROUP-

FECHA: 27/04/2016

LUGAR: Proyecto Constancia- Chumbivilcas

ACTIVIDAD: Grupo Focal

TEMA: Propuestas de mejora para el área de gestión humana: MANUALES DE PROCEDIMIENTO Y PLAN DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL MODERADOR: Marilyn Dávila Tejada

PARTICIPANTES:

Administrador de proyecto

Coordinador de Gestión Humana

Jefe de Gestión humana.

Se inició el presente estudio convocando la presencia de:

- Administrador de proyecto- Jimmy Márquez Rodríguez
- Coordinador de Gestión Humana-Michael Ramírez
- Jefe de Gestión humana- Walter Arteaga.

Para el caso del administrador y jefe de gestión humana, podemos decir que cuentan con más de tres años dentro de la corporación y conocen las políticas y procedimientos.

En el caso de administrador, durante obras anteriores ha estado también a cargo del área de gestión humana.

La única persona nueva en la corporación es el actual coordinador de gestión humana, debido a que este puesto ha sido considerado recién hace un par de años dentro de la empresa.

La reunión se realizó en la sala de reuniones de las oficinas de proyecto de 8 ha 10:30 de la mañana.

### PREGUNTAS BASE

¿Se cuentan con manuales de procedimiento escritos para las tareas de cada uno de los puestos del área de gestión humana dentro del proyecto?

¿Cuáles consideran que son los principales beneficios de contar con los procedimientos por escrito?

¿Considera que el personal que actualmente labora en el área de gestión humana se encuentra capacitado para desarrollar cada uno de los puestos?



¿Cuáles con las principales falencia en cuanto a actitudes?

¿Cuáles con las principales falencias en cuento a temas técnicos para cada uno?

¿Recibiendo capacitaciones podrían mejorar las falencias mencionadas anteriormente?

¿Mediante talleres de competencias emocionales podrían mejorar el trato con las personas?

Tomando en cuenta la encuesta inicial, ¿cuáles serían los resultados aplicando las propuestas de mejora planteadas? ¿Considera que podrían alcanzar el siguiente nivel?

¿Es importante que todo el persona este alineado a las políticas se seguridad en el trabajo, cuáles serían los aportes?

Se aplicaron las preguntas de la siguiente manera:

- Marilyn: compañeros la finalidad del presente focus group es determinar las mejoras que se podrían estimar, de aplicarse las propuestas de mejora antes mencionadas, para ello contamos con su ato criterio y conocimiento con respecto a las acciones que viene desarrollando en cada puesto a analizar. Primera pregunta:  
¿Se cuentan con manuales de procedimiento escritos para las tareas de cada uno de los puestos del área de gestión humana dentro del proyecto?
- Michael: se cuentan con los estándares que se utilizan a nivel de toda la empresa.
- Jimmy: pero estos estándares no reflejan la realidad de las tareas que se realizan en obre.
- Walter: cada trabajador conoce los pasos que debe seguir, pero no cuenta con un documento adaptado ha al obra que plasme cada uno de los procesos que se realiza.
- Marilyn: se cumplen los estándares al pie de la letra:
- Walter: en la mayoría de veces nos sirven solo como guía, bueno debe servir como una guía.
- Marilyn: entonces, ¿consideran que es importante que se elaboren procedimientos adaptados a la obra?
- Jimmy: si es importante.
- Walter: en otras obras lo hemos realizado y nos han ayudado a que el personal pueda adaptarse más rápido a su puesto de trabajo.
- Marilyn: actualmente ¿cuánto es en promedio el tiempo de adaptación?
- Walter: de 10 días a dos semanas.
- Marilyn: ¿Cuánto podría mejorar?
- Michael: en promedio 7 días.
- Marilyn: entonces ¿se puede considera la elaboración de los manuales una acción útil?
- Walter: si
- Michael: si
- Jimmy: sería muy útil.
- Marilyn: segunda pregunta, ¿Cuáles consideran que son los principales beneficios de contar con los procedimientos por escrito?
- Michael: básicamente contar con respaldo documentario en la realización de tareas.
- Jimmy: el contar con procedimientos hacen que todo el personal este alineado estos procesos y el trabajo se realice de manera correcta contando con el aporte de todos.

- Walter: como ya lo mencione se hace más fácil conocer los procesos que cada trabajador va a realizar, se invierte menos tiempo en explicarle a una persona las tareas que realizará.
- Marilyn: tercera pregunta, ¿Considera que el personal que actualmente labora en el área de gestión humana se encuentra capacitado para desarrollar cada uno de los puestos?
- Jimmy: creo que en su mayoría si cuenta con las capacidades, sin embargo estas habilidades debe ser reforzadas, he visto que muchos se quedan hasta tarde terminando sus pendientes, esto solo nos puede generar dos preguntas, si es que no conocen el trabajo, que dudo mucho que sea así, o si ha carga es demasiada para cada uno. Por mi experiencia, yo creo que la mayoría de personas que hemos trabajado en proyecto sabemos que la presión en obra es distinta a la que se vive en una oficina principal y que la mayoría de veces nos piden cosas “para ayer”, sin embargo confío en que el personal con el que contamos si está capacitado pero falta refrescarles conocimientos
- Walter: yo confío plenamente en la capacidad de los chicos, pero es cierto también que ha todos alguna vez nos has estresado el tema de tener que cumplir con tareas operativas y a la vez tener una fila de trabajadores que se acercan a realizar una consulta, esto puede que haga que ellos se queden hasta tarde en las oficinas, pero somos conscientes que aclarar las dudas y dar soporte a los trabajadores no llevan a realizar el trabajo de mejora manera.
- Michael: contamos con la capacidad humana, pero necesitamos reforzarla de todas maneras a nivel técnico y emocional, es importante que el personal cuenta con todas las herramientas, conocimientos, materiales, etc. Para que de esta manera no tengan dificultades al momento de realizar sus trabajos.
- Marilyn: en conclusión, si serian oportunas las capacitaciones.
- Todos: sí.
- Marilyn: cuarta pregunta, ¿Cuáles con las principales falencia en cuanto a actitudes?
- Michael, en mi caso puedo considerar que debo desarrollar más el liderazgo con mi grupo de trabajo, puede que esto tenga relación también con mi poco tiempo en la empresa.
- Walter: yo conozco a los chicos ya bastante tiempo y he notado que mucho se estresan con facilidad, con la carga laboral, el hecho de ver gente fuera de las oficinas que sabemos que van a consultar lago, le hecho de no tener tanto contacto con la gente de comunidad, y menciono especialmente a estos porque todos sabes que son el grupo de personal que debemos trata con mayor cautela. En realidad algunos lo manejamos mejor que otros, en lo personal me considero muy paciente, y es que mi experiencia me ha ayudado a manejar diversos tipos de situaciones, conocer muchos personalidades y la verdad no he tenido el tiempo suficiente para compartir estas experiencias con los muchachos, sería buena iniciativa de mi parte.
- Jimmy: correcto Walter, es importante compartir estas experiencias, creo que como jefes de área debemos predicar con el ejemplo, no siempre dejarles lo operativo a ellos. Debemos tomarnos el tiempo de abalizar cada una de las situaciones por las que pasan los chicos, analizar si fue la mejor, observar cómo le habla a un trabajador, como le responde, si lo mira a los ojo o sigue haciendo otras cosas, si puede controlar un grupo de personas, si se llevan bien , o tal todo lo contrario, quizás sus respuestas son muy explosivas, quizás se desesperan o se sienten menos ante un grupo de trabajadores que vienen a hacer reclamos, o hasta pueden estar brindando la información incorrecta. La misma manera en la que trabajan, tenemos que fijarnos más en si están aburridos cansados, ver la manera de cambiar los procedimientos para que el trabajo se ha tedioso. Hasta ahora tengo buenas referencias de todos los integrantes del área, pero en algún momento podemos recibir la queja de alguno de ellos y esta es una buena oportunidad para sentarnos y conversar.



- Michael, en realidad esta situación ya se ha presentado, se ha conversado con cada uno de ellos y la mayoría de las veces
- Marilyn: si tendrían que indicar una capacidad cada uno ¿Cuál sería?, que les gustaría que los chicos desarrollen a nivel general.
- Jimmy: manejo de conflictos.
- Michael: liderazgo
- Walter: que sepan tomar decisiones acertadas.
- Marilyn: quinta pregunta, ¿Cuáles con las principales falencias en cuento a temas técnicos para cada uno?
- Walter: no es que desconozcan de los temas que desarrollan, el tiempo en el puesto y el mismo trabajo han hecho que lo manejen muy bien pero esto no dejar de pensar que sería bueno mantenerlos actualizados en los temas que desarrollan, las leyes, los métodos van cambiando y esto puede que haga que su trabajo se les complique o lo haga más tedioso.
- Michael: y sobretodo aplicar evaluaciones periódicas, no necesariamente escritas pueden ser evaluaciones no planeadas, acercarse a cada uno y preguntarle, como es que hallaste esto, o pro que se cargó este mes tantas horas a tal trabajador, o que consideraste para selecciona a este trabajador, preguntas así no pueden ayudar a determinar que tanto conocen su trabajo y la manera en que lo están realizando.
- Jimmy: creo que lo que menciona Michael es importante, cada uno debe estar completamente seguro de las respuestas que da, saber sustentarlas sobretodo.
- Walter: temas como los que se menciona en el plan son interesantes, por ejemplo ante una auditoria sería bueno conocer lo que SUNAFIL solicitara en cuento a documentación procedimientos, entre otros temas.
- Michael: además los ayudaría a ellos mismo a investigar, a preocuparse por lo que conocen, a verificar si lo que han estado haciendo está bien, quizás lo han estado haciendo bien, pero no del todo bien, pueden mejorar.
- Jimmy: a ustedes mismos los ayudara a medir el desempeño de cada uno y harán que confíen más en su trabajo y puedan respaldarlos ante algún supuesta irregularidad.
- Marilyn sexta pregunta: ¿Recibiendo capacitaciones podrían mejorar las falencias mencionadas anteriormente?
- Jimmy: definitivamente las capacitaciones ayudan a mejorar, yo creo que más ha nivel de conocimiento, pero también ayudan a mejorar actitudes, depende mucho de la disposición que se tenga para asimilar cada una de estas
- Walter: yo he revisado ha groso modo la encuesta aplicada y los indicadores de cada uno de ellos, también he visto los temas que se podrían reforzar y considero que bajo este plan el desarrollo de cada tema o actitud podría mejorar considerablemente hasta alcanzar el nivel aceptable. no podemos dejar a nuestro personal a la deriva, tenemos que ser parte activa de su desarrollo, absolver también sus consultas, esto mejora la relación que podamos tener con ellos, y que nosotros también seamos una fuente de información confiable.
- Marilyn: séptima pregunta ¿Mediante talleres de competencias emocionales podrían mejorar el trato con las personas?
- Walter: si, pero es importante lo que dijo Jimmy, dependerá de cada uno de cuanto quiera mejorar, las competencias emocionales son mucho más difíciles de medir porque no le puede aplicar una formula o algo similar, son más de percepción, de referencia, en esta caso dependerá mucho de nosotros, que somos los líderes del área, el ir viendo el cambio en cada uno de ellos, pero si considero que estas capacitaciones ayudarían mucho.
- Michael: la base de estas capacitaciones, consistirá en que sean sesiones prácticas, con casos reales, lo más reales posibles, es la única manera de saber cómo cada uno de ellos reaccionaria.

- Jimmy: completamente de acuerdo, es un tema de percepción, pero si ayudan lo digo por experiencia personal, muchas veces considerar estas charlas, cursos, talleres como una pérdida de tiempo, sin embargo los que hemos recibido horas de capacitación en temas como liderazgo, resiliencia, manejo de conflictos, trato con el personal, entre otros temas, nos hemos sentido en el compromiso de mejorar nuestras actitudes, no solo en el trabajo, sino también en nuestras casas, con nuestros amigos u otros ámbitos.
- Marilyn: octava pregunta: Tomando en cuenta la encuesta inicial, ¿cuáles serían los resultados aplicando las propuestas de mejora planteadas? ¿Considera que podrían alcanzar el siguiente nivel?
- Walter: definitivamente serían positivos, nos ayudarían a mejorar diversos temas, nos dan pautas, nos ayudan a crecer profesionalmente.
- Michael: si pasarían nuevamente la encuesta después de recibir las capacitaciones, podrían considerar mayor desarrollo, definitivamente alcanzarían el siguiente nivel.
- Jimmy: quizás no todos los casos pero en su mayoría si estarían más seguros de responder de mejorar.
- Marilyn: novena pregunta: ¿Es importante que todo el persona este alineado a las políticas de seguridad en el trabajo, cuáles serían los aportes?
- Michael: en este tipo de trabajos conocer temas de seguridad es obligación de todos, y mucho más de nuestra área, ya que se trata directamente de la vida de cada trabajador, de su integridad, su salud y de la mano el bienestar de su familia.
- Jimmy: es cierto, estamos expuestos a muchos riesgos, la idea es disminuir el riesgo de sugerir algún tipo de accidente, hay cosas que no se pueden evitar definitivamente, pero creo que con conocimiento con la cautela y criterio necesario podemos evitar muchas lamentaciones que pueden llegar a convertirse en fatalidades.
- Walter: debemos reforzar si o si estos temas, como mencionaron somos el área que debe velar por el bienestar de nuestros trabajadores y esto está ligado directamente a que esté realizando trabajos seguros, que no están tan expuesto a riesgos.

En estos temas si es importante mantenerlos actualizado, no solo al área de GH sino a todo el personal

Marilyn: muchas gracias por sus opiniones, esas han sido todas las consultas.